

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

# **YRITYKSEN JA KANSALAI SJÄRJESTÖN YHTEISTYÖ VASTUULLISUUSPROJEKTISSA**

Vastuullinen liiketoiminta  
Pro gradu -tutkielma  
Kesäkuu 2018  
Ohjaajat: Anna Heikkinen ja  
Johanna Kujala

Juha Määttä

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, Vastuullinen liiketoiminta

Tekijä:

JUHA MÄÄTTÄ

Tutkielman nimi:

Yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyö vastuullisuusprojektissa

Pro gradu -tutkielma:

94 sivua, 3 liitesivua

Aika:

Kesäkuu 2018

Avainsanat:

sektorien välinen yhteistyö, kansalaisjärjestöt, vastuullisuus, vastuullinen liiketoiminta, kestävä kehitys, teoriasidonnainen sisällönanalyysi

---

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan sektorien välistä yhteistyötä yrityksen ja kansalaisjärjestön välisessä vastuullisuusprojektissa. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella erityisesti sitä, miten yhteistyötä näiden kahden sektorin välillä voidaan toteuttaa. Lisäksi tarkoituksena on tunnistaa, millaisia merkityksiä vastuullisuusprojektilla on yhteistyöhön osallistuville organisaatioille ja laajemmin koko yhteiskunnalle. Yhteistyötä yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä vastuullisuuden kontekstissa on tutkittu myös aiemmin, mutta tutkimusta tarvitaan lisää. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että sektorien välistä yhteistyötä tulisi hyödyntää enemmän yritysvastuun ja kestävä kehityksen kysymyksissä. Tämän tutkimuksen tavoitteisiin pyritään löytämään vastaukset tutkimalla Keskon ja WWF:n yhteistyötä syksyllä 2017 alkaneessa K-kalapolu-projektissa.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan tutkimusaihetta koskevaa aikaisempaa tieteellistä tutkimusta yrityksen ja kansalaisjärjestön näkökulmasta. Aiemman tutkimuksen perusteella sektorien välisestä yhteistyöstä tunnistetaan neljä ulottuvuutta: yhteistyön sisältö, motiivit ja tavoitteet, haasteet sekä mahdollisuudet. Näitä ulottuvuuksia on hyödynnetty myöhemmin tätä tutkimusta ohjaavana ajatuksena aineistonkeruussa, analyysissä ja johtopäätöksissä. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelut. Empiirinen haastatteluaineisto on analysoitu teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla. Johtopäätöksissä empiirisen aineiston perusteella tehtyjä keskeisiä tuloksia tarkastellaan suhteessa kirjallisuuskatsauksessa tunnistettuihin aikaisempiin löydöksiin. Lisäksi johtopäätöksissä esitetään tutkimuksen käytännön merkityksiä yrityksen ja kansalaisjärjestön osalta, sekä avataan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset esitetään kolmen proposition avulla. Ensinnäkin vastuullisuusprojektissa organisaatioita kiinnostavat yhteistyön kautta saadut resurssit. Lisäksi yhteistyössä on mahdollista edistää yrityksen liiketoiminnallisia ja kansalaisjärjestön luonnonsuojelullisia tavoitteita. Toiseksi sektorien välisessä yhteistyössä eniten haasteita aiheuttavat organisaatioiden erilaiset toimintatavat ja erisuuriset resurssit. Kolmanneksi sektorien välisessä yhteistyössä on mahdollista jakaa toisiaan täydentäviä resursseja, osallistaa sidosryhmiä, levittää tietoisuutta sekä edistää kestävä kehitystä ja luonnonsuojelua. Tämän tutkimuksen keskeiset tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Käytännössä tutkimuksen tuloksista on hyötyä niin yrityksille kuin kansalaisjärjestöille, kun ne arvioivat mahdollisia nykyisiä ja tulevia yhteistyösuhteitaan.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen aihealue ja tausta .....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	3
1.3 Keskeiset käsitteet .....	5
1.4 Tutkimuksen eteneminen ja rakenne .....	7
<b>2 YRITYKSEN JA KANSALAISJÄRJESTÖN VÄLINEN YHTEISTYÖ.....</b>	<b>10</b>
2.1 Yhteistyön vaiheet ja yhteistyöstrategiat .....	10
2.2 Yhteistyön motiivit ja tavoitteet .....	15
2.3 Yhteistyöhön liittyvät haasteet ja mahdollisuudet .....	20
2.4 Synteesi sektorien välisen yhteistyön ulottuvuuksista .....	26
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>31</b>
3.1 Laadullinen tutkimus .....	31
3.2 Tutkimuksen kohteena olevan yhteistyön osapuolet .....	32
3.3 Aineiston keruu .....	34
3.4 Aineiston analyysi .....	37
<b>4 TULOKSET .....</b>	<b>41</b>
4.1 Motiivit osallistua yhteistyöhön .....	41
4.2 Yhteistyölle asetetut tavoitteet .....	52
4.3 Haasteet yrityksen ja kansalaisjärjestön näkökulmasta .....	60
4.4 Mahdollisuudet yrityksen ja kansalaisjärjestön näkökulmasta .....	68
4.5 Tulosten yhteenveto .....	74
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>80</b>
5.1 Tieteellinen kontribuutio .....	80
5.2 Käytännön merkitys .....	86
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....	88
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>91</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>95</b>
Liite 1: Teemahaastattelurunko .....	95
Liite 2: Haastatteluaineiston teemoitteluprosessi .....	97

## KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen .....	8
Kuvio 2. Yrityksen sidosryhmätoiminnan muodot ja intensiteetti .....	13
Kuvio 3. Kumppanuuksien toimeenpanon vaiheet.....	15
Kuvio 4. Sektorien välisen yhteistyön motiivien ulottuvuudet .....	18
Kuvio 5. Sektorien välisen yhteistyön ulottuvuudet.....	27
Kuvio 6. Haastattelujen teemat.....	35
Kuvio 7. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä johtopäätöksiin.....	38
Taulukko 1. Yhteistyösuhteiden jatkumo .....	10
Taulukko 2. Yritysvastuun tyyppien vertailu .....	17
Taulukko 3. Haastatteluaineiston kuvaus .....	36
Taulukko 4. Haastatteluaineiston teemoitteluprosessi .....	40
Taulukko 5. Tutkimuksen keskeiset tulokset Keskon ja WWF:n näkökulmasta .....	75

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihealue ja tausta

Yritysten vastuullisuuden merkitys osana liiketoimintaa on korostunut jatkuvasti. Nykyisin vastuullisuus nähdään jo usein osana yrityksen liiketoimintastrategiaa ja mahdollisena kilpailuetuna. Yhtälailla yhteiskuntien kohtaamien yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten ongelmien laajuus ja kompleksisuus ovat kasvaneet maailmanlaajuisesti. Tämä on johtanut siihen, että yksittäisten organisaatioiden ja sektorien edellytykset käsitellä ongelmia asianmukaisella tavalla eivät ole enää riittäviä. Jokaisella sektorilla joudutaan siten etsimään uusia keinoja, joilla vastata näihin haasteisiin. (Austin & Seitanidi, 2012a, 727; Rondinelli & London, 2003, 62.)

Vastuullisuudesta puhuttaessa korostetaan tavallisesti yksityisen sektorin roolia johtuen sen varallisuudesta ja maailmanlaajuisesta ulottuvuudesta. Samaan aikaan kuitenkin myös muut sidosryhmät ovat saaneet lisää vaikutusvaltaa. Erityisesti tämä on näkynyt kansalaisjärjestöjen lisääntyneenä aktiivisuutena viime vuosina. Kansalaisjärjestöt ovatkin entistä kiinnostuneempia yritysten vastuullisuudesta ja siihen liittyvistä ongelmista (Jamali & Keshishian, 2009, 277). Lisäksi kansalaisjärjestöt ovat nykyisin aktiivisimpia tekemään yhteistyötä yritysten kanssa. Perinteinen näkemys näiden kahden sektorin välisestä suhteesta on ollut vastakkainasetteluun perustuva ja epäluottamuksellinen. (Jamali & Keshishian, 2009, 277; Rondinelli & London, 2003, 61.)

Austinin (2000) mukaan 2000-luku on vuosisata, jolloin eri sektorien keskinäinen riippuvuus tulee korostumaan ja tämän myötä sektorien välinen yhteistyö on lisääntynyt. Tämä suuntaus on näkynyt myös viimeaikaisissa tutkimuksissa. Vuonna 2010 julkaistun tutkimuksen mukaan 78 prosenttia näkee sektorien väliset yhteistyöt elintärkeinä tavoiteltaessa kestävää kehitystä (Lacy, Cooper, Hayward & Neuberger, 2010). Yrityskansalaisjärjestö yhteistyöbarometriin vastaajista 90 prosenttia sen sijaan odottaa kumppanuuksien yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä tulevan paljon tai erittäin paljon tärkeimmiksi seuraavien kolmen vuoden aikana (C&E, 2017). Kiinnostuksen sektorien välistä yhteistyötä kohtaan voidaan siis odottaa kasvavan merkittävästi tulevina vuosina.

Sektorien välisen yhteistyön osapuolet näkevät yhteistyön mahdollisuutena hyödyntää toisiaan täydentäviä resursseja. Kansalaisjärjestöille tämä tarkoittaa yleensä yrityksiltä saatavaa rahoitusta ja yritykset taas arvostavat kansalaisjärjestöiltä saatavaa operatiivista tukea (Jamali & Keshishian, 2009). Yhteistyön kasvun taustalla on myös yritysten tarve tulla nähdyiksi niin sosiaalisesti kuin ympäristöllisestikin vastuullisina toimijoina. Yritysten sidosryhmät odottavat yritysten toimivan vastuullisesti – ainoastaan lainsäädännöllisten vähimmäisvaatimusten noudattaminen ei nykyisin enää riitä täyttämään sidosryhmien vaatimuksia. Tekemällä vastuullisuustyötä näkyvästi arvostetun yhteiskunnallisen toimijan kanssa yrityksen on mahdollista vahvistaa vastuullista mainettaan. Kansalaisjärjestöjen tilanne on taas vähintäänkin haasteellinen, kun heidän valtioilta saamansa rahoitus on vähentynyt. Samaan aikaan julkisen sektorin toimintoja on yksityistetty, mikä on lisännyt niin yritysten kuin kansalaisjärjestöjen roolia yhteiskunnassa. Vastatakseen vaatimuksiin vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä osapuolet etsivät uusia resursseja ja organisaation sisäisiä lähestymistapoja, mistä sektorien välinen yhteistyö on hyvä esimerkki. (Austin, 2000; Berger, Cunningham & Drumwright, 2004; Jamali & Keshishian, 2009; Rondinelli & London, 2003.)

Organisaatioiden välistä yhteistyötä käsittelevä aikaisempi tutkimuskenttä on varsin hajanainen. Organisaatioiden välisiä suhteita on tutkittu laajalti useilla eri tieteenaloilla, mistä johtuen yhteistyön kokonaisvaltainen tutkiminen on jossain määrin haastavaa. Vasta 2000-luvun alkupuolella on ilmestynyt ensimmäisiä tutkimuksia, jotka käsittelevät varsinaisesti sektorien välistä yhteistyötä yrityksen ja kansalaisjärjestöjen välillä. Yksi merkittävimmistä 2000-luvulla julkaistuista tieteellisistä artikkeleista on Austinin (2000) tutkimus, johon myös useat myöhemmin julkaistut tutkimukset viittaavat. Kuitenkin myös sektorien väliseen yhteistyöhön perustuva aiempi tutkimus on hyvin moniulotteista. Tutkimukset nojautuvat esimerkiksi yritys vastuun kirjallisuuteen (Austin & Seitanidi, 2012a; Jamali & Keshishian, 2009), sidosryhmäajatteluun (Dentoni, Bitzer & Pascucci, 2016; Kourula, 2010), resurssipohjaiseen ajatteluun (Dentoni ym., 2016; Jamali & Keshishian, 2009) sekä yhteistyöhön liittyvään kirjallisuuteen (Austin, 2000; Seitanidi & Crane, 2009; Sharma & Kearins, 2011). Aikaisemman tutkimuksen mukaan sektorien välinen yhteistyö on ilmiönä kompleksinen, jolloin sitä tulisikin ymmärtää dynaamisena järjestelmänä (Bryson, Crosby & Stone, 2015, 657).

Sektorien välistä yhteistyötä tutkivat aikaisemmat julkaisut ovat käsitelleet erityisesti yhteistyön taustalla vaikuttavia tekijöitä, kuten yhteistyön motiiveja sekä yhteistyöhön liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia (Jamali & Keshishian, 2009; Kourula, 2010; Sharma & Kearins, 2011) sekä yhteistyöhön ja sen toimeenpanoon liittyviä eri vaiheita (Austin, 2000; Austin & Seitanidi, 2012a; Jamali & Keshishian, 2009; Kourula, 2010; Seitanidi & Crane, 2009). Austin ja Seitanidi (2012a; 2012b) ovat keskittyneet tutki-  
maan yhteistyössä tapahtuvaa arvonluontia, kun Dentoni ym. (2016) taas tutkivat yhteistyössä tapahtuvaa dynaamisten kyvykkyyksien luontia. Vastuullisuuden kontekstissa tapahtuvaa yhteistyötä on myös tutkittu jossain määrin, mutta yritys vastuussa on perinteisesti korostettu yksityisen sektorin roolia (Jamali & Keshishian, 2009; Murray, Haynes & Hudson, 2010; Rondinelli & London, 2003; Seitanidi & Crane, 2009).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sektorien välistä yhteistyötä yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä vastuullisuusprojektissa. Siitä huolimatta, että sektorien välistä yhteistyötä yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä on tutkittu viime vuosina jonkin verran, on yhteistyössä tapahtuvan vastuullisuustyön tutkimus jäänyt vähemmälle huomiolle. Aiemmat tutkimukset ovat tutkineet kestävästä kehityksestä tavoittelevaa yhteistyötä esimerkiksi samalla sektorilla toimivien organisaatioiden välillä (ks. Sharma & Kearins, 2011) tai vastuullisuuden toimeenpanoa kehitykseen kontekstissa (ks. Seitanidi & Crane, 2009). Tämä tutkimus pyrkii tuottamaan uutta tietoa siitä, millaista sektorien välinen yhteistyö on yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä vastuullisuusprojektissa. Murrayn ym. (2010) mukaan yhteistyö tutkimuskenttänä on alue, jota tulisi hyödyntää enemmän yritys vastuun ja kestävästä kehityksestä kysymyksissä. Tästä syystä tämän tutkimuksen tekeminen nähdään tarpeellisenä, vaikka tutkimusaihe ei olekaan täysin uusi.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, millaista sektorien välinen yhteistyö yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä on vastuullisuusprojektissa. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastaus siihen, miten sektorien välistä yhteistyötä voidaan toteuttaa ja millaisia merkityksiä tällaisella yhteistyöllä on vastuullisuusprojektin osapuolille ja laajemmin koko yhteiskunnalle. Tähän tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus tutkimalla Keskon ja WWF:n yhteistyötä syksyllä 2017 alkaneessa K-kalapolut -projektissa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on seuraava:

Miten sektorien välistä yhteistyötä voidaan toteuttaa vastuullisuusprojekteissa?

Tutkimuksen ensisijaista tutkimuskysymystä lähestytään seuraavien alakysymysten kautta:

1. Miten yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyötä on tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa?

Ensimmäisen alakysymyksen avulla pyritään aiemman tutkimuksen perusteella muodostamaan käsitys sektorien välisestä yhteistyöstä yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen avulla kuvataan yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyöhön liittyviä ominaisuuksia sekä liitetään yhteistyö vastuullisuuden kontekstiin.

2. Miksi Kesko ja WWF tekevät sektorien välistä yhteistyötä vastuullisuusprojektissa?

3. Millaisia tavoitteita Keskolla ja WWF:llä on projektiin liittyen ja eroavatko ne toisistaan?

4. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia sektorien välisessä yhteistyössä nähdään olevan?

Kolme viimeistä alakysymystä ovat empiirisiä tutkimuskysymyksiä, joihin tullaan vastaamaan tutkimusta varten kerätyn tutkimusaineiston perusteella. Toiseen alakysymykseen liittyen pyritään tunnistamaan tekijöitä, jotka ovat saaneet osapuolet ryhtymään sektorien väliseen yhteistyöhön. Kolmannen alakysymyksen kohdalla aineistosta pyritään etsimään Keskon ja WWF:n K-kalapolut -projektille asettamia yhteisiä tavoitteita sekä mahdollisia eroja yhteistyön osapuolten omissa tavoitteissa. Viimeisen neljännen alakysymyksen avulla empiirisestä aineistosta pyritään tunnistamaan sektorien väliseen yhteistyöhön liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia niin yrityksen kuin kansalaisjärjestön näkökulmasta.



## 1.3 Keskeiset käsitteet

### Kansalaisjärjestö

Kansalaisjärjestöillä (*non-governmental organization, NGO*) tarkoitetaan yksityisiä, voittoa tavoittelemattomia järjestöjä, joiden tavoitteena on edistää tiettyjä yhteiskunnallisia etuja. Kansalaisjärjestöjen toiminta painottuu sosiaalisten, poliittisten ja taloudellisten tavoitteiden edistämiseen, joita ovat esimerkiksi tasa-arvo, koulutus, terveys, ympäristönsuojelu sekä ihmisoikeudet (Teegen, Doh & Vachani, 2004, 466). Kansalaisjärjestöistä puhuttaessa on tapana käyttää myös käsitettä voittoa tavoittelematon järjestö (*non-profit organization, NPO*). Käsitteiden päällekkäisyydestä johtuen tässä tutkimuksessa puhutaan kansalaisjärjestöistä. Lisäksi kansalaisjärjestöihin voidaan viitata käsitteellä kolmas sektori, joka erottaa kansalaisjärjestökentän yksityisestä ja julkisesta sektorista.

### Sektorien välinen yhteistyö

Yksityisellä sektorilla toimivan voittoa tavoittelevan yrityksen ja kolmannella sektorilla toimivan voittoa tavoittelemattoman järjestön yhteistyöstä voidaan käyttää käsitteitä sektorien välinen yhteistyö (*cross-sector collaboration*) tai sektorien välinen kumppanuus (*cross-sector partnership*) (ks. Bryson, Crosby & Stone, 2006; Seitanidi & Crane, 2009). Joissain tutkimuksissa käytetään myös käsitteitä sektorien välinen allianssi (*cross-sector alliance*) tai sektorien väliset sosiaaliset kumppanuudet (*cross-sector social partnerships*) (ks. Rondinelli & London, 2003; Selsky & Parker, 2005). Tästä eteenpäin tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään käsitettä sektorien välinen yhteistyö, sillä edellä mainitut käsitteet ovat saaneet aiemmissa tutkimuksissa samankaltaisia merkityksiä.

Sektorien välinen yhteistyö voi sisältää osapuolia niin julkiselta sektorilta, yrityksistä, voittoa tavoittelemattomista järjestöistä kuin yhteisöistäkin. Yhteiskunta voi osallistua siihen myös kokonaisuutena. Sektorien välinen yhteistyö voidaan määritellä informaation, resurssien, toiminnan ja kykyjen jakamisena organisaatioiden välillä, jotka tulevat kahdelta tai useammalta sektorilta. Organisaatiot tavoittelevat sektorien välisellä yhteis-

työllä tuloksia, joita organisaatiot eivät voisi saavuttaa toimiessaan ainoastaan yhdellä sektorilla. (Bryson ym., 2006, 44.) Yhdessä organisaatiot voivat tarttua haasteisiin, jotka liittyvät esimerkiksi taloudelliseen kehitykseen, koulutukseen, terveydenhuoltoon, köyhyyden vähentämiseen, yhteiskunnan valmiuksien kehittämiseen ja ympäristön kestävyYTEEN. Tämän tyyppiset yhteistyön muodot ovat omiaan vähentämään raja-aitoja eri sektorien välillä (Selsky & Parker, 2005).

### **Vastuullinen liiketoiminta**

Liiketoimintaympäristössä vastuullisuudella viitataan usein yritysvastuuseen (*corporate responsibility*) ja vastuulliseen liiketoimintaan (*responsible business*). Yrityksen vastuullisuudesta puhuttaessa käytetään myös yleisesti käsitteitä yrityksen sosiaalinen vastuu (*corporate social responsibility, CSR*), yhteiskuntavastuu (*social responsibility*) ja kestävä kehitys (*sustainable development*) (Juutinen & Steiner, 2010, 20–23). Yritysvastuun käsitteelle ei ole muodostunut yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Yksi eniten viitatuimmista on Carrollin (1991; 2004) määritelmä, jonka mukaan yrityksen tulisi täyttää sen taloudelliset, lainsäädännölliset, eettiset ja hyväntekeväisyyteen liittyvät velvoitteensa. Yritysvastuusta puhuttaessa viitataan usein myös triple bottom line -viitekehykseen. Sen mukaan yritysvastuu on sisältää yhtäaikaaisesti niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristöllisenkin vastuullisuuden (Elkington, 1999). Euroopan komissio (2018) on se sijaan määritellyt yritysvastuun (CSR) yritysten vastuuksi niiden yhteiskunnallisista vaikutuksista.

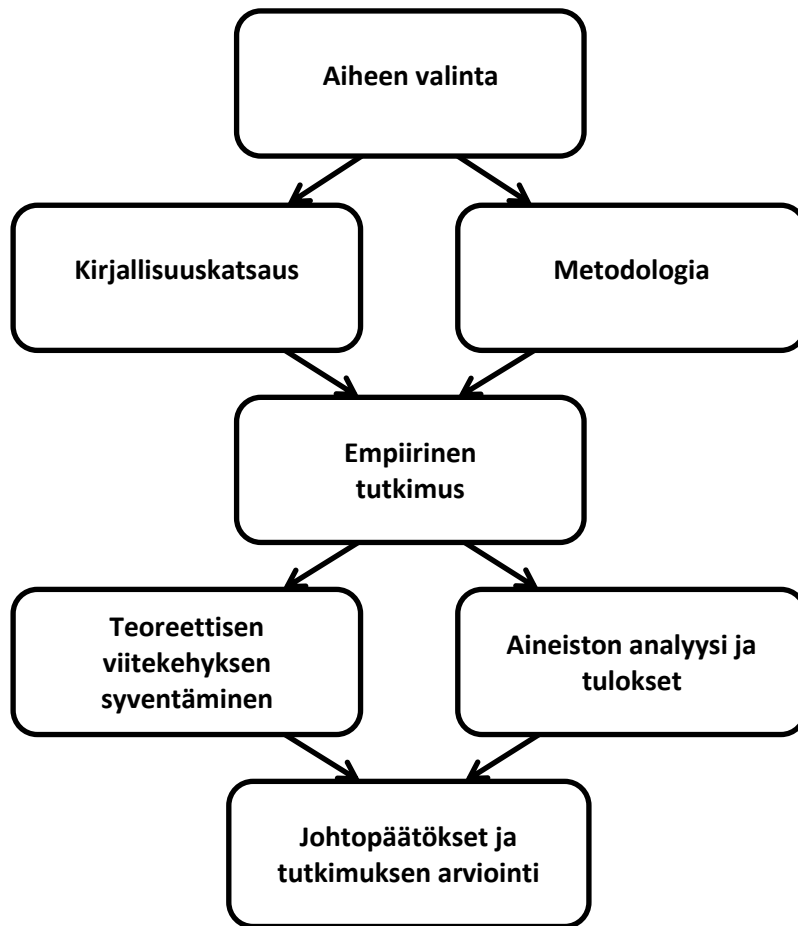
Yritysvastuun ja kestäväen kehityksen käsitteitä käytetään myös usein toistensa synonyymeinä, sillä ne liittyvät olennaisesti toisiinsa. WCED:n (1987) raportin mukaan ”kestävä kehitys voidaan määritellä kehitykseksi, jonka tavoitteena on tyydyttää nykyiset tarpeet heikentämättä tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa.” Raportin seurauksena syntynyt kestäväen kehityksen filosofia korostaa sosiaalisen kehityksen ja ympäristönsuojelukysymysten priorisoimista ja integroimista taloudelliseen kasvuun nähden. Tässä tutkimuksessa yrityksen vastuullisuudella viitataan Halmeen ja Laurilan (2009) mukaisesti ”yritysten toimintaan ja menettelytapoihin, jotka ylittävät niiden pakolliset velvoitteet, kuten taloudellisen vastuun (yrityksen kannattavuus) ja lainsäädännölliset velvoitteet (lainsäädännön ja säännösten noudattaminen).”

## 1.4 Tutkimuksen eteneminen ja rakenne

Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantona Keskolle, jossa myös itse työskentelen tällä hetkellä. Tutkimusaihetta ehdotettiin minulle Keskon puolesta, mutta muuten olen saanut toteuttaa tutkimuksen parhaaksi näkemälläni tavalla. Tutkimusaihe liittyy Keskon ja ympäristöjärjestö WWF:n syksyllä 2017 aloittamaan monivuotiseen K-kalapolut -projektiin. Projektin tarkoituksena on Suomen uhanalaisten vaelluskalakantojen pelastaminen ja palauttaminen sekä tietoisuuden ja keskustelun lisääminen Suomen uhanalaisista vaelluskalakannoista. Yhteistyössä K-ryhmä ja WWF kartoittavat eri puolilta Suomea löytyviä kutuesteitä ja avaavat niitä yhteistyössä maanomistajien, paikallisten K-kauppiaiden ja vapaaehtoisten kanssa. K-kalapolut projekti on osa K-ryhmän pitkäjänteistä työtä kestävien kalakantojen puolesta. K-ryhmä noudattaa toiminnassaan WWF:n kalaoppaan suosituksia ja sen oman kala- ja äyriäislinjauksen mukaisesti K-ryhmän kauppojen valikoimissa ei ole WWF:n kalaoppaassa uhanalaisiksi merkittyjä lajeja. K-kalapolut -projektin voi tunnistaa myös ”Kuteminen kuuluu kaikille” -iskulauseesta. (Kesko, 2017; WWF, 2017.)

Kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, tämäkin tutkimusprosessi on ollut luonteeltaan monivaiheinen. Laadullinen tutkimusprosessi harvoin eteneekään suoraviivaisesti alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaisesti, vaan sen aikana usein palataan tutkimusprosessin eri vaiheisiin, jotta esimerkiksi tutkimuksen aikana tehdyt valinnat olisivat johdonmukaisia. Tämän nähdäänkin olevan laadullisen tutkimuksen hyviä puolia, kun tutkimuksen eri vaiheita on mahdollista muokata prosessin edetessä. Tämänkin tutkimusprosessin aikana tutkimuksen eri vaiheisiin on palattu uudelleen ja niitä on muokattu uusien havaintojen perusteella. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 31–33.)

Aloitin tutkimusprosessin syksyllä 2017 tutustumalla K-kalapolut -projektista saatavilla olevaan julkiseen aineistoon. Tartuin tähän aiheeseen, koska yhteistyö yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä oli tutkimusaiheena mielenkiintoinen ja haastava alusta alkaen. Perehtyminen Keskon ja WWF:n yhteistyöhön ja K-kalapolut -projektiin lisäsi mielenkiintoani aihetta kohtaan entisestään sekä vahvasti käsitystäni tutkimusaiheen ajankohtaisuudesta. Kuviossa 1 havainnollistetaan tutkimusprossin kulkua.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen

Aiheen valinnan jälkeen, loka-marraskuussa 2017, tutustuin yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyöhön liittyvään aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Aiempaan tutkimukseen tutustuminen auttoi muodostamaan alustavan ymmärryksen tutkimusaiheeseen liittyvästä tutkimuskentästä ja käsitteistä. Useissa tutkimuksissa korostui sektorien välisen yhteistyön käsite, josta tulikin tämän tutkimuksen kantava teema, kun se sopi myös Keskon ja WWF:n yhteistyöhön. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa toteutin kirjallisuuskatsauksen, jonka avulla lisäsin ymmärrystäni sektorien välisestä yhteistyöstä erityisesti yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostin alustavan teoreettisen viitekehyksen yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisten yhteistöiden eri ulottuvuuksista.

Kirjallisuuskatsauksen kanssa samanaikaisesti perehdyin mahdollisiin tutkimusmenetelmiin. Valitsin tutkimuksessa käytettäväksi metodologiaksi laadullisen tutkimuksen, koska sen avulla tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kirjallisuuskatsauksen myötä minulle muodostui myös käsitys alustavista

tutkimuskysymyksistä. Tutkimuskysymysten muodostumisen jälkeen päädyin valitsemaan aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun. Teemahaastattelurungon muodostettuani, toteutin yksilöhaastattelut loppuvuodesta marras-joulukuussa 2017.

Haastatteluaineiston keräämisen jälkeen suoritin aineiston litteroinnin tammi-helmikuun 2018 aikana. Aineistonkeruun ja litteroinnin aikana muodostuneiden havaintojen perusteella täydensin maaliskuun 2018 aikana tutkimuksen kirjallisuuskatsausta. Huhtikuussa 2018 aloitin aineiston varsinaisen analysoinnin. Aineisto analysoitiin hyödyntämällä teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Tutkimuksen johtopäätökset ja arvioinnin kirjoitin toukokuun 2018 aikana yhdistelemällä aiempaa tietoa ja tutkimuksen empiirisiä tuloksia.

Tutkimusraporttini muodostuu viiden pääluvun kokonaisuudesta, joista jokaisella luvulla on oma tarkoituksensa tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen ensimmäinen luku käsittelee tutkimuksen johdannon, jossa esittelen tutkimuksen aihealueen, taustan, joiden myötä perustelen myös tutkimuksen tarpeellisuuden. Lisäksi määrittelen johdantoluvussa tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymykset sekä esitän tutkimuksen etenemisen, rakenteen ja tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Tutkimuksen toisessa luvussa esitän kirjallisuuskatsauksen, joka pohjautuu sektorien välisen yhteistyön ympärille. Kolmannessa luvussa kuvaan tutkimuksen empiiristä toteutusta ja metodologisia valintoja. Tässä luvussa kuvailen tutkimusmenetelmien valintoja, aineistoa sekä aineiston keruu- ja analysointimenetelmiä. Neljännessä luvussa käsittelen tutkimuksen kannalta keskeisiä tuloksia. Tutkimuksen viimeisessä, viidennessä luvussa, keskustelen tutkimuksen johtopäätöksistä. Tämän lisäksi viimeisessä luvussa pohdin tutkimuksen tieteellistä kontribuutiota, käytäntöön sovellettavuutta sekä tutkimuksen mahdollisia rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 YRITYKSEN JA KANSALAISJÄRJESTÖN VÄLINEN YHTEISTYÖ

### 2.1 Yhteistyön vaiheet ja yhteistyöstrategiat

Austinin (2000) esittelemän yhteistyösuhteiden jatkumon mukaisesti yritysten ja kansalaisjärjestöjen väliset yhteistyöt voidaan luokitella kolmeen vaiheeseen niiden erityispiirteiden ja -toimintojen mukaisesti. Nämä kolme vaihetta ovat hyväntekeväisyyden, transaktion ja integraation vaihe. Hyväntekeväisyyden vaiheessa yhteistyösuhdetta kuvaa enimmäkseen lahjoittajan ja lahjoituksen vastaanottajan roolit. Tämä vaihe sopii useimpiin yritysten ja kansalaisjärjestöjen suhteisiin, joissa yritykset toimivat lahjoittajan roolissa. Yhteistyön siirtyessä transaktiovaiheeseen, yhteistyön osapuolten välinen resurssien vaihdanta on selkeämpää sen keskittyessä tietynlaiseen toimintaan. Tässä vaiheessa tyypillisiä toiminnan muotoja ovat esimerkiksi cause-related marketing eli CRM ja tapahtumien sponsorointi. Viimeisessä, integraatiovaiheessa, yhteistyön osapuolten arvot, missiot, ihmiset ja toiminta alkavat yhdistyä kohti kollektiivisempaa toimintaa ja organisaatioiden integraatiota. Tälle vaiheelle ominaisia ovat yhteiset hankkeet, joissa yhteistyö nähdään strategisena työkaluna. Alla olevassa taulukossa 1 esitetään yhteistyösuhteiden jatkumo.

Taulukko 1. Yhteistyösuhteiden jatkumo (Austin, 2000, 72)

Suhteen luonne	Vaihe 1 (Hyväntekeväisyys)	Vaihe 2 (Transaktio)	Vaihe 3 (Integraatio)
Sitoutumisen aste	Alhainen	↔	Korkea
Merkitys missiolle	Toisarvoinen	↔	Keskeinen
Resurssien suuruus	Pieni	↔	Suuri
Toiminnan laajuus	Kapea	↔	Laaja
Vuorovaikutuksen taso	Epäsäännöllinen	↔	Intensiivinen
Johtamisen monimutkaisuus	Yksinkertainen	↔	Monimutkainen
Strateginen arvo	Vähäinen	↔	Suuri

Taulukko 1 esittää, kuinka yhteistyösuhteen siirtyessä jatkumolla vaiheesta toiseen myös suhteen luonne ja ominaisuudet muuttuu: sitoutumisen taso paranee, yhteistyön merkitys osapuolten missioon nähden kasvaa, resurssien suuruusluokka ja laajuus suurenee, toiminnan laajuus kehittyy, vuorovaikutuksen taso vahvistuu, johtaminen muuttuu monimutkaisemmaksi ja strateginen arvo kasvaa. Yhteistyösuhde on yleensä sitä merkittävämpi ja kestävämpi, mitä suurempi suhde sillä on osapuolten strategiaan ja missioon. (Austin, 2000.) Austin ja Seitanidi (2012a, 736) laajentavat yhteistyön jatkumon -viitekehystä lisäämällä jatkumolle neljännen vaiheen – transformaationaalisen yhteistyön. Heidän mukaansa tämä taso on enneminkin teoreettinen kuin empirian perusteella muodostunut käsite. Transformaation vaiheessa yhteistyön osapuolten yhdistyminen on integraation vaihetta intensiivisempää. Tässä vaiheessa yhteistyön osapuolet eivät ole vain yhtä mieltä sosiaalisesta ongelmasta, vaan heillä on myös yhteinen tarve saada aikaan muutos sosiaalisten innovaatioiden kautta.

Yhteistyösuhteita on kuvailtu myös muissa tutkimuksissa (Bowen, Newenham-Kahindi & Herremans, 2010; Bryson ym., 2006; Jamali & Keshishian, 2009; Rondinelli & London, 2003; Seitanidi & Ryan, 2007; Wymer & Samu, 2003) jatkumona. Edellä mainituissa tutkimuksissa yhteistyösuhteiden jatkumo eroaa kuitenkin jossain määrin Austinin (2000) esittelemän jatkumon sisällöstä. Bryson ym. (2006, 44) esimerkiksi esittävät yhteistyön jatkumon siten, että sen toisessa päässä ovat organisaatiot, jotka eivät juuri ole yhteydessä toisiinsa sosiaalisiin ongelmiin liittyen. Austinin ja Seitanidin (2012a) mukaan tämä kuvaus sopii yhteistyön jatkumon hyväntekeväisyyden vaiheeseen. Jatkumon toisessa päässä ovat sen sijaan organisaatiot, jotka ovat sulautuneet uudeksi kokonaisuudeksi pystyäkseen käsittelemään ongelmia yhteisten kyvykkyyksien sekä yhteisen vaikutusvallan avulla. Edellä mainittu kuvaus taas sopii vastaavasti yhteistyön jatkumon integraation vaiheeseen (Austin & Seitanidi, 2012a). Rondinelli ja London (2003) taas luokittelevat yritysten ja ympäristöjärjestöjen väliset suhteet alhaisen intensiteetin etäisiin suhteisiin, kohtuullisen intensiteetin vuorovaikutuksellisiin yhteistöihin sekä korkean intensiteetin omaaviin virallisiin ympäristönhallinnan yhteistöihin.

Bowen, Newenham-Kahindi (2010) tarkastelevat kirjallisuuskatsauksessaan 200 sektorien välistä yhteistyötä koskevaa lähdettä ja myös he käyttävät myös jatkumon käsitettä puhuessaan yrityksen yhteiskunnalliseen toimintaan liittyvistä strategioista. Tutkijat löytävät kolme strategiaa, joita ovat transaktio-, transitio- ja transformaatiostrategia.

Transaktiostrategia on lähelle Austinin (2000) hyväntekeväisyyden vaihetta, sillä transaktiostrategiassa on kyse yrityksen yksipuolisesta sijoittamisesta yhteiskuntaan. Transitiostrategiassa korostuu yhteistyön ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen merkitys yrityksen ja muiden toimijoiden välillä, mutta sitä voidaan pitää tutkimuksen perusteella siirtymävaiheena transaktio- ja transformaatiostrategian välillä. Transformaatiostrategia taas sisältää samankaltaisia piirteitä Austinin ja Seitanidin (2012a) integroivan ja transformationaalisen vaiheen kanssa, sillä siinä korostuu yhteinen päätöksenteko, projektinhallinta, oppiminen sekä yhteiset hyödyt.

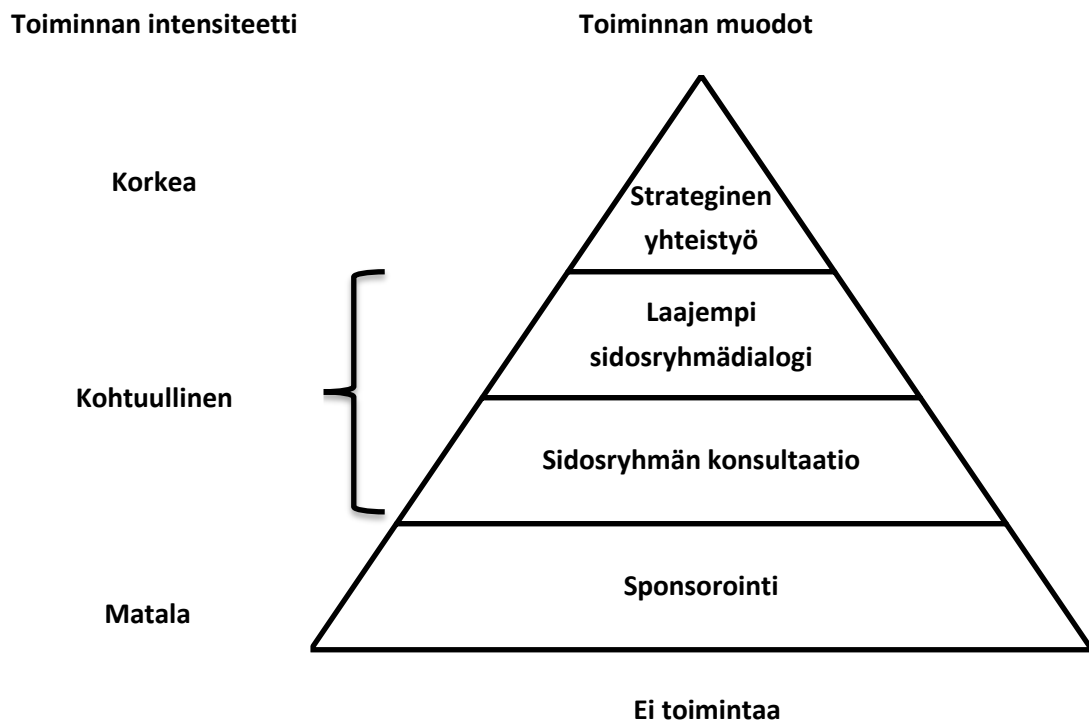
Yhteistyösuhteiden jatkumoa hyödynnetään myös Jamalin ja Keshishianin (2009) tutkimuksessa, kun he tutkivat kehitysmaassa tapahtuvaa yhteistyötä yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä vastuullisuuden kontekstissa. Heidän mukaansa viitekehys on hyödyllinen työkalu, vaikka se ei heidän mielestään ota huomioon yhteistyön kompleksisuutta. Yhteistyö voi esimerkiksi sopia jollekin tietylle tasolle jatkumolla, mutta samaan aikaan se voi kuitenkin sisältää piirteitä, jotka ovat tavallisia yhteistyön jatkumon muissa vaiheissa. Austinin ja Seitanidin (2012a, 737) mukaan yhteistyösuhteet ovat kuitenkin sekä käsitteellisesti että käytännöllisesti hyvin monipuolisia. Tästä johtuen on tyypillistä, että yhteistyöt voivat sisältää ominaisuuksia tai piirteitä, jotka sopivat useampaan vaiheeseen yhteistyön jatkumolla. Yhteistyö ei myöskään siirry automaattisesti jatkumolla vaiheesta seuraavaan, vaan siirtyminen riippuu yhteistyön osapuolten päätöksistä ja toimista. Lisäksi yhteistyö voi alkaa mistä tahansa jatkumon vaiheesta, eli sen ei tarvitse käydä läpi jokaista vaihetta. Austin ja Seitanidi (2012a) pitävätkin yhteistyön jatkumoa käsitteellisesti tärkeänä, koska se tunnistaa yhteistyön dynaamisen ja heterogeenisen luonteen.

Seitanidi ja Ryan (2007) jakavat yritysten erilaiset yhteiskunnallisen osallistumisen muodot yhteistyösuhteiden jatkumolle Austinin (2000) mukaisesti. Yhteistyösuhteen ensimmäisessä vaiheessa tyypillisiä toiminnan muotoja ovat kannatus, hyväntekeväisyys ja strateginen hyväntekeväisyys. Toisessa vaiheessa esimerkkejä ovat sponsorointi ja CRM, kun taas kolmannelle, integraation vaiheelle ominaisia ovat kumppanuudet tai sosiaaliset allianssit, kuten Seitanidi ja Ryan (2007) ne määrittelevät. Wymer ja Samu (2003) sen sijaan luokittelevat yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteet yritysten hyväntekeväisyyteen, yritysten hallinnoimiin säätiöihin, lisenssisopimuksiin, sponsorointiin, transaktiokohtaiseen kampanjointiin, yhteisen asian kampanjointiin ja yhteisiin



hankkeisiin. Yhteistyöhön sitoutuminen ja sille tarpeellisten resurssien määrä kasvaa, kun siirrytään hyväntekeväisyydestä kohti yhteisiä hankkeita – yhteistyösuhteet voidaan siten nähdä jatkumona myös tässä tutkimuksessa.

Kourulan (2006) mukaan yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisissä toimintamuodoissa korostuu toiminnan intensiivisyys, josta myös Rondinelli ja London (2003) puhuvat tutkimuksessaan. Kourula (2006) luokittelee yrityksen sidosryhmätoiminnan kansalaisjärjestöjen kanssa viiteen eri tyyppiin: ei toimintaa, sponsorointi, sidosryhmän konsultointi, laajempi sidosryhmädialogi ja strateginen yhteistyö. Yrityksen ja kansalaisjärjestön välisen toiminnan intensiteetti kasvaa toiminnan siirtyessä sponsoroinnista strategisen yhteistyön suuntaan, joten myös tätä luokittelua voidaan pitää jatkumona. Lisäksi tutkija toteaa yrityksen koolla olevan positiivinen vaikutus toiminnan intensiteettiin yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä. Yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisen toiminnan muodot suhteessa toiminnan intensiteettiin on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Yrityksen sidosryhmätoiminnan muodot ja intensiteetti (Kourula, 2006, 12)

Kuvion 2 mukaisesti yritysten kansalaisjärjestötoiminta alkaa alhaisen intensiteetin toiminnasta, eli kansalaisjärjestöjen sponsoroinnista. Intensiteetin kasvaessa yritys voi

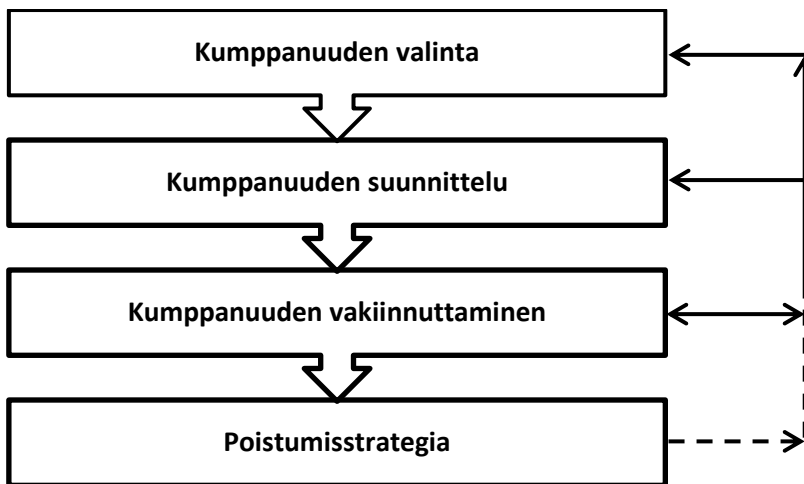
konsultoida kansalaisjärjestöjä ja siirtyä myöhemmin laajempaan sidosryhmädialogiin. Sidosryhmädialogin muuttuessa toiminnaksi kansalaisjärjestöjen kanssa voidaan puhua yritysten ja kansalaisjärjestöjen strategisista yhteistöistä. Toiminnan intensiteetin kasvaessa siten myös yhteistyön muodot muuttuvat kohti syvempää yhteistyötä. (Kourula, 2006.)

Myöhemmin Kourula (2010) on sen sijaan tutkinut kansainvälisen metsäteollisuusyrityksen toimintaa sidosryhmien kanssa viidessä eri maassa. Tässä tutkimuksessa erilaiset toiminnan muodot yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä on jäsennelty yhteistyöstrategioiksi. Tutkija jakaa yrityksen yhteistyöstrategiat kolmeen ryhmään, joita ovat sponsorointi-, dialogi- ja kumppanuusstrategia. Sponsorointistrategia vastaa pitkälti Austinin (2000) hyväntekeväisyyden vaihetta, mikä sponsorointistrategian tapaan korostaa kansalaisjärjestöille annettavia lahjoituksia. Dialogistrategiaa toteuttava yritys pyrkii osallistumaan ja luomaan edellytyksiä sidosryhmädialogille. Dialogistrategiassa korostuu lähestymistavaltaan kaikenkattava kahdensuuntainen kommunikaatio ja oppinen. Pyöreän pöydän keskustelut (roundtables) ovat yksi esimerkki dialogistrategian toteuttamisesta. Kumppanuusstrategian painopiste on sen sijaan sopimukseen perustuvien, tuloksellisten ja pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentamisessa tiettyjen kansalaisjärjestöjen kanssa.

Yritysten ja kansalaisjärjestön väliset toiminnan muodot yhdistetään Kourulan ja Halmeen (2008) tutkimuksessa yritysvastuun tyyppeihin. He luokittelevat ensin yritysvastuuseen liittyvän toiminnan kolmeen eri tyyppiin: hyväntekeväisyyteen, yritysvastuun integraatioon ja yritysvastuun innovointiin. Hyödyntämällä edellä mainittua luokittelua Kourula ja Halme (2008) tutkivat erilaisia osallisuuden muotoja yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä. Tutkimuksen mukaan hyväntekeväisyydessä tyypillisiä osallisuuden muotoja ovat sponsorointi ja työntekijöiden osallistaminen vapaaehtoistyöhön. Yritysvastuun integraatio sisältää sen sijaan systemaattista dialogia, yhteisiä ohjelmia, kumppanuuksia, sertifiointia, konsultaatiota ja tutkimusyhteistyötä, kun yritysvastuun innovointi taas painottaa syviä suhteita yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä yhteisten ohjelmien ja kumppanuuksien muodossa.

Seitanidi ja Crane (2009) taas tutkivat yritysvastuun toteuttamiseen tähtäävää yhteistyötä ja sen toimeenpanoa yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä. He esittelevät tutkimuk-

sessaan kumppanuuksien toteuttamiseen liittyviä eri vaiheita sekä niihin liittyviä mikroprosesseja. Tutkimuksen mukaan kumppanuuksien toteuttamiseen liittyy kolme vaihetta – kumppanuuden valinta, kumppanuuden suunnittelu ja kumppanuuden vakiinnuttaminen. Lisäksi näitä vaiheita seuraa poistumisstrategia, mikä olisi kumppanuuden lopullinen toteutusvaihe, mikäli kumppanuus päättyisi. Poistumisstrategiaa edeltää kuitenkin arviointiprosessi, joka voi olla osa viimeistä tai sitä edeltävää vaihetta. Kuviossa 3 esitetään kumppanuuksien toimeenpanoon liittyvät vaiheet.



Kuvio 3. Kumppanuuksien toimeenpanon vaiheet (Seitanidi & Crane, 2009, 423)

Tutkimuksessaan Seitanidi ja Crane (2009) löytävät kuviossa 3 esitetyistä toimeenpanon vaiheesta pienempiä mikroprosesseja, joihin taas liittyy omat hallinnolliset haasteensa. Tutkimuksen mukaan näitä haasteita ovat: kriteereiden määrittely sopiville yhteistyökumppaneille; sopivien riskien arviointimenetelmien suunnittelu; sopimuksien, tavoitteiden, raportointimenetelmien sekä muiden järjestelmien kokeileminen ja muokkaaminen; kriisien johtaminen yhteistyön hyväksi ja tasapainottelu henkilökohtaisten suhteiden ja jatkuvan organisatorisen institutionalisoitumisen välillä.

## 2.2 Yhteistyön motiivit ja tavoitteet

Austin (2000) esittää yhteistyöhön liittyvien motiivien muuttuvan samalla, kun se kehittyy yhteistyösuhteiden jatkumolla hyväntekeväisyyden vaiheesta transaktion vaiheeseen ja edelleen integraation vaiheeseen. Yhteistyön kehittyessä motiivit muuttuvat yhä enemmän sosiaalisesta vastuusta kilpailukyvyyn parantamiseen. Jamali ja Keshishian

(2009, 285) taas tuovat tutkimuksessaan esiin yhteistyön aloittamiseen liittyviä motiiveja sekä yrityksien että kansalaisjärjestöjen puolelta. Yrityksien puolelta tärkeimmät havaitut motiivit liittyvät parantuneeseen maineeseen ja legitimizeettiin yhteiskunnassa. Kansalaisjärjestöjen motiivit taas kumpusivat pääasiassa rahoituksen tarpeesta. Yksi kansalaisjärjestö kuitenkin kertoi sen motiivina olevan järjestön mission edistämisen. Yhteistyön kautta pyritään ratkaisemaan yritys vastuuseen liittyviä haasteita, joita he eivät kykenisi ratkaisemaan yksinään. Sharma ja Kearins (2011, 188) sen sijaan toteavat kestäväan kehitykseen liittyvien instituutioiden motivoivan organisaatioita yhteistyöhön. Yhteistyön osapuolet pyrkivät vastaamaan niin lainsäädännöllisiin vaatimuksiin kuin paikallisilta sidosryhmiltä tuleviin odotuksiin kestävästä kehityksestä.

Wymer ja Samu (2003) tutkivat yhteistyösuhteisiin liittyviä motiiveja sekä yrityksen että kansalaisjärjestön näkökulmasta. Yrityksen motiiveja yhteistyön eri ulottuvuuksissa ovat asian tukeminen, kohdemarkkinasuhteiden edistäminen, suhde- eli pr-toiminta, henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja myynnin edistäminen. Kansalaisjärjestön näkökulmasta motiiveja taas ovat rahoitus, muut yritykseltä saatavat resurssit, julkisuus ja operatiivinen tuki. Motiivit yhteistyösuhteissa ovat kuitenkin jossain määrin erilaisia yhteistyön sisällöstä riippuen. Esimerkiksi hyväntekeväisyydessä yrityksen motiivina on kansalaisjärjestön ja sen mission edistäminen sekä siitä seuraava myönteinen julkisuus. Toisaalta yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisissä yhteisissä hankkeissa yritysten motiivina on tutkijoiden mukaan suhteiden edistäminen niin tietyllä kohdemarkkinalla kuin laajemman yleisönkin silmissä. Lisäksi yhteiset hankkeet voidaan nähdä tarjoavan kilpailuetua sekä mahdollisuutena edistää yrityksen julkisuuskuvaa henkilöstön näkökulmasta. Kansalaisjärjestöt taas näkevät yhteiset hankkeet keinona edistää heidän missiotaan ja tavoitteitaan asioissa, joihin on muuten vaikeaa saada laajemman yleisön tai julkisen sektorin tukea.

Kourula (2010, 399) löytää tutkimuksessaan samankaltaisia motiiveja kuin Jamali ja Keshishian (2009). Hänen mukaan yrityksen tärkeimmät motiivit kansalaisjärjestöjen kanssa toimimiseen liittyvät riskienhallintaan, yhteiskunnallisen legitimizeetin rakentamiseen, maineeseen sekä arvонуontiin asiantuntijuuden kautta. Riskienhallintaan liittyvät motiivit kumpuavat heikkojen signaalien tunnistamisesta sekä vahingollisten kampanjoiden välttämisestä. Yhteiskunnallisen legitimizeetin rakentaminen sisältää parempien sidosryhmäsuhteiden ja riippumattomien sovittelijoiden ja konsulttien käyttämisen.

Yrityksen maineeseen liittyvät motiivit taas sisältävät esimerkiksi brändin rakentamisen sponsoroinnin tai yhteistyön kautta, kun toimitaan hyvän maineen omaavien kansalaisjärjestöjen kanssa. Motiivit, jotka liittyvät arvonluontiin, sen sijaan käsittävät paikallisen liiketoimintaympäristön ja ympäristökäytäntöjen omaksumisen sekä uusien innovaatioiden luomisen. Tutkimuksen mukaan yrityksen kansalaisjärjestötoiminta nähdään kilpailuetuna edellyttäen, että se tehdään kilpailevia yrityksiä paremmin.

Kourulan ja Halmeen (2008) tutkimuksessa yrityksen ja kansalaisjärjestön väliset toimet yhdistettiin erilaisiin yritys vastuun tyyppeihin: hyväntekeväisyyteen, yritys vastuun integraatioon ja yritys vastuun innovointiin. Alla olevassa taulukossa 2 vertaillaan yritys vastuun tyyppjä keskenään.

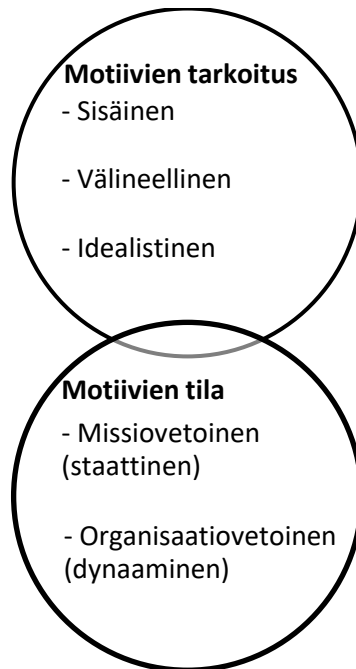
Taulukko 2. Yritys vastuun tyyppien vertailu (mukaiillen Kourula & Halme, 2008, 559)

Toiminnan ulottuvuus	Hyväntekeväisyys	Yritys vastuun integraatio	Yritys vastuun innovointi
<b>Suhde ydinliiketoimintaan</b>	Ydinliiketoiminnan ulkopuolella	Lähellä ydinliiketoimintaa	Ydinliiketoiminnan laajentaminen tai uuden liiketoiminnan kehittäminen
<b>Vastuullisuuden tavoite</b>	Liiketoiminnalliset hyödyt	Liiketoiminnan ympäristöllinen ja yhteiskunnallinen suorituskyky	Uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen
<b>Motiivit</b>	Imagon parantuminen ja muut mainehyödyt	Ydinliiketoiminnan ympäristö- ja yhteiskunnanäkökohtien parantuminen	Yhteiskunnallisten tai ympäristöongelmien lievittäminen

Taulukko 2 osoittaa, että hyväntekeväisyydessä yritys vastuulla ei nähdä olevan yhteyttä yritysten varsinaiseen liiketoimintaan, eikä hyväntekeväisyyteen liittyvillä toimilla pyritä saamaan suoraa liiketoiminnallista hyötyä. Välillisesti yritys voi kuitenkin pyrkiä parantamaan yrityskuvaansa tai mainettaan. Yritys vastuun integraatio voidaan taas nähdä pyrkimyksenä yhdistää vastuullisuus osaksi yritysten ydinliiketoimintaa. Yritys vastuun integrointiin liittyvillä toimilla yritys voi yhtäaikaaisesti tavoitella parempaa mainetta, kustannussäästöjä, riskien pienentämistä tai ennakoida mahdollista tulevaa lainsäädäntöä. Yritys vastuun innovointiin suuntautuneissa yrityksissä vastuullisuutta voidaan sen sijaan pitää uusien innovaatioiden lähteenä. Yritykset siis pyrkivät kehittämään uusia tuotteita tai palveluita yhteiskunnallisten ja ympäristöongelmien ratkaisemiseksi.

Yritysvastuun innovoinnissa on kyse niin sanotusta win-win -tilanteesta, joka taas erottaa sen hyväntekeväisyydestä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii yhtäaikaaisesti saamaan sekä tuottoa että kehittämään tuotteita tai palveluita, jotka vähentävät ympäristöongelmia. (Kourula & Halme, 2008.)

Seitanidi, Koufopoulos ja Palmer (2010) tutkivat sektorien välistä yhteistyötä ymmärtääkseen, miksi yritykset ja kansalaisjärjestöt tekevät yhä enemmän yhteistyötä yhteiskunnallisten asioiden parissa. He jakavat näiden organisaatioiden motiivit kahteen ulottuvuuteen: motiivien tarkoitukseen ja tilaan. Kuviossa 4 on esitetty sektorien väliseen yhteistyöhön liittyvien motiivien ulottuvuudet.



Kuvio 4. Sektorien välisen yhteistyön motiivien ulottuvuudet (Seitanidi ym., 2010, 150)

Kuten kuviosta 4 ilmenee, ensimmäinen ulottuvuus on motiivien tarkoitus, jotka Seitanidi ym. (2010) luokittelevat sisäisiin (intrinsic), välineellisiin (instrumental) ja idealistisiin (idealistic) motiiveihin. Sisäiset motiivit liittyvät heidän mukaansa pääasiassa kansalaisjärjestön luonteeseen, jotka osoittavat sen organisatorisia ominaisuuksia. Välineelliset motiivit taas hyödyntävät yhteistyötä keinona päästä haluttuihin päämääriin. Idealistiset motiivit ovat peräisin kansalaisjärjestöille ominaisesta idealismista. Ne voivat kuitenkin ilmaista myös yksittäisten työntekijöiden uskomuksia. Motiivit jaetaan vielä toiseen ulottuvuuteen, motiivien tilaan. Seitanidi ym. (2010) luokittelevat motiivit nii-

den tilan mukaan staattisiin, missiovetoiisiin ja dynaamisiin, organisaatiovetoiisiin motiiveihin. Staattiset motiivit ovat yleensä kestäviä ja niillä on vahva merkitys organisaation missiolle – ne ovat siis pysyviä ja kuvastavat organisaation sitoutumista suhteessa missioonsa. Dynaamiset motiivit taas liittyvät ensisijaisesti organisaation toimintaan ja ne voivat muuttua ajan kuluessa sopeutuakseen sisäisiin tai ulkoisiin olosuhteisiin. Ne eivät kuitenkaan yleensä vaikuta organisaation missioon, mutta jossain tapauksissa dynaamisilla motiiveilla voi olla vaikutusta staattisiin, missiovetoiisiin motiiveihin, mikäli olosuhteet muuttavat organisaation alkuperäistä motiivia.

Tutkimuksessaan Seitanidi ym. (2010) tutkivat yksittäistapaustutkimuksen avulla motiiveja yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä hyödyntämällä edellä mainittuja motiivien ulottuvuuksia. Yrityksen osalta motiivit jakaantuvat melko tasaisesti sisäisten ja välineellisten sekä staattisten ja dynaamisten motiivien välille. Vaikka motiivit ovat jossain määrin keskittyneet välineellisiin ja dynaamisiin motiiveihin, voidaan motiivien tasainen jakautuminen nähdä yhtäläisenä kiinnostuksena käsitellä sekä yrityksen imagoon että sen toimintaan liittyviä asioita. Yrityksen ensisijaisena motiivina on kuitenkin sen maineen parantaminen, mikä on tullut esiin myös aikaisemmassa tutkimuksessa (ks. Jamali & Keshishian, 2009; Kourula, 2010; Wymer & Samu, 2003). Idealistisia motiiveja yritykseltä ei löytynyt lainkaan. Kansalaisjärjestön osalta motiivit jakautuvat tasaisesti staattisiin ja dynaamisiin motiiveihin, mutta sen motiivit ovat keskittyneet ennen kaikkea välineellisiin motiiveihin.

Den Hond, de Bakker ja Doh (2015) tutkivat tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten alttiuteen tehdä yhteistyötä kansalaisjärjestöjen kanssa resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta. He löysivät tutkimuksessaan kolme tekijää, jotka erityisesti vaikuttavat näiden kahden toimijan yhteistyön todennäköisyyteen: kontaktien yleisyys, havaittu strateginen sopivuus ja yrityksen sitoutuminen yritys vastuuseen. Tutkimuksen mukaan yhteistyön kautta yritykset tavoittelevat tärkeitä resursseja, joita siltä itseltä puuttuu, ja mikäli yhteistyössä vaihdetut resurssit ovat tarpeellisia, strateginen sopivuus osapuolten välillä on suuri. Tähän liittyy myös läheisesti yrityksen sitoutuminen yritys vastuuseen. Yritykset ovat halukkaita toimimaan kansalaisjärjestöjen kanssa osoittaakseen tätä sitoutumista. Ne voivat joko omasta aloitteestaan pyrkiä toimimaan niiden kansalaisjärjestöjen kanssa, joiden resurssit ja tavoitteet sopivat yhteen yrityksen kanssa tai kansalaisjärjestöt voivat valita yrityksen yhteistyökumppanikseen omasta aloitteestaan. Kontaktien ylei-

syys taas viittaa siihen, että kansalaisjärjestöjen osallistamisesta yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon on tullut tavanomaista, jolloin yritykset ovat halukkaampia jatkamaan yhteistyötä heille sopivien kansalaisjärjestöjen kanssa. Huomionarvoista tutkimuksen mukaan on myös se, että aikaisemmillä kokemuksilla, positiivisilla hyödyillä tai kansalaisjärjestön painostuksella ei nähty olevan vaikutusta alttiuteen tehdä yhteistyötä.

## **2.3 Yhteistyöhön liittyvät haasteet ja mahdollisuudet**

### **Yhteistyöhön liittyvät haasteet**

Sektorien välisen yhteistyön lisääntyessä on ilmiselvää, että yhteistyöhön liittyvät haasteet ovat moninaisia, kun yhteistyön osapuolet tulevat eri sektoreilta. Yhtälailla ongelmat, joita yhteistyöllä pyritään ratkaisemaan voivat olla haasteellisia. Murray ym. (2010) toteavatkin, että vastuullisuus ja kestävä kehitys asettavat merkittäviä haasteita niin yksityiselle, julkiselle kuin kolmannelle sektorille. Yrityksiltä usein vaaditaan vastuullisempaa ja kestävämpää liiketoimintaa, vaikka yksityinen sektori ei kuitenkaan kykene ratkaisemaan kestävään kehitykseen ja ilmastonmuutokseen liittyviä haasteita yksin.

Kourulan (2010) tutkimuksen mukaan yritysten osalta eri yhteistyöstrategioihin liittyy omat haasteensa. Sponsorointistrategia tarjoaa vähemmän legitimizeettiä kuin muut strategiat ja se voidaan nähdä viherpesuna. Sen lisäksi yrityksen maineella koituvia hyötyjä on vaikea mitata. Dialogistrategiassa taas on hyvin resurssi-intensiivinen ja laaja-alaista dialogia on vaikeaa toteuttaa käytännössä. Kumppanuusstrategia voi sen sijaan vieraannuttaa yrityksen muista sidosryhmistä sen keskittyessä tiettyihin kumppaneihin, joka voi vähentää yrityksen legitimizeettiä. Tutkimuksen mukaan molempia osapuolia hyödyttävien kumppanuuksien rakentaminen voi viedä myös paljon aikaa ja resursseja, ja kumppanuuksissa piilee myös maineriski skandaalin sattuessa. Lisäksi yritysten edustajien mukaan edelläkävijyys vastuullisuudessa voi lisätä paineita yrityksii kohtaan, kun kansalaisjärjestöt näkevät tällaiset yritykset muita yrityksii vastaanottavaisempina.

Wymer ja Samu (2003) tuovat tutkimuksessaan esiin yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteishankkeisiin liittyviä riskejä molempien organisaatioiden näkökulmasta. Yritysten



näkökulmasta riskille altistuvat heidän mukaansa erityisesti yrityksen brändi ja maine sekä siten myös yrityksen markkinaosuus. Lisäksi osakkeenomistajat, työntekijät ja muut sidosryhmät voivat olla tyytymättömiä yhteistyöhön kansalaisjärjestön kanssa. Kansalaisjärjestön näkökulmasta riskejä taas ovat maineen vahingoittuminen, vähentynyt rahoitus sekä yritykseltä tulevan tuen loppuminen. Yhteistyöhön liittyvät riskit voivatkin olla kansalaisjärjestöjen osalta yrityksiä suurempia, sillä suurin osa niiden rahoituksesta tulee yksityisiltä lahjoittajilta. Siinä tapauksessa, että kansalaisjärjestön maine vahingoittuisi yritysyhteistyössä, voisi se vähentää sen yksityisiltä lahjoittajilta saamaansa rahoitusta merkittävästi, mikä taas vaarantaisi sen toiminnan.

Bergerin ym. (2004) mukaan yhteistyön osapuolilla on usein väärinkäsityksiä kumpaniensa tavoitteista. Heidän mukaansa useille yhteistöille on tyypillistä, että asetetaan sellaisia tavoitteita, jotka eivät ole alusta alkaen selkeitä ja mitattavia, vaan ne saattavat muuttua yhteistyön edetessä. Siitä huolimatta, että yhteistyön yhteiset tavoitteet olisi määriteltävä, ne voidaan tulkita eri tavalla osapuolten toimesta, mikä voi hankaloittaa yhteistyötä merkittävästi. Mikäli yhteistyön osapuolet eivät ole valmiita keskustelemaan toistensa tavoitteista, voi yhteistyö johtaa varsinaiseen epäonnistumiseen. Lisäksi joissain tapauksissa yhteistyölle asetetut tavoitteet voivat olla myös epärealistisia. Tämä taas johtuu usein siitä, että yhteistyön osapuolilla on virheellisiä käsityksiä siitä, mitä yhteistyöllä voidaan saavuttaa, kun otetaan huomioon ratkaistavien ongelmien monimutkaisuus ja aika, mitä siihen voi kulua. Yhteistyöt halutaan usein saada käyntiin nopealla aikataululla yritysten toimesta, mikä voi olla vahingollista varsinkin kansalaisjärjestöjen kannalta, jotka yrittävät käynnistää täysin uutta ohjelmaa yhteistyön tuella, mutta pienemmillä resursseilla. Yrityksillä saattaa myös olla suurempi tarve saada suotuisaa julkisuutta yhteistyöstä, mikä voi tarpeettomasti rasittaa yhteistyötä ja viedä huomiota itse yhteistyösuhteen rakentamisesta.

Tutkiessaan kestävästä kehityksestä tavoittelevaa yhteistyötä Sharma ja Kearins (2011, 195) löytävät tutkimuksessaan haasteita, jotka johtuvat pääasiassa kolmesta syystä. Ensimmäkin organisaatioiden välillä ei ollut yhteisymmärrystä kestävästä kehityksestä. Toiseksi yhteistyöhön osallistuneet jäsenet eivät olleet henkilökohtaisesti tarpeeksi hyvin valmistautuneita ja resursoituja pystyäkseen vastamaan yhteistyöhön liittyviin vaatimuksiin. Kolmanneksi yhteistyössä ilmeni ongelmia johtuen kestävästä kehityksen filosofian monimutkaisuudesta. Yhteistyöhön liittyvät haasteet voivat saada osapuolten välillä aikaan

politikointia, epäluottamusta ja konflikteja, jotka voivat lopulta johtaa yhteistyöhön, josta tulee tehoton ja turhauttava. Lisäksi tämä voi johtaa siihen, että yhteistyön osapuolet päätyvät tekemään ainoastaan heitä hyödyttäviä helppoja ja abstrakteja ratkaisuja, sen sijaan, että osapuolet pyrkisivät tavoittelemaan yhteistyön alkuperäisiä päämääriä.

Seitanidi ja Crane (2009) löytävät myös useita yhteistyön toteuttamiseen liittyviä hallinnollisia haasteita, joita ovat kriteereiden määrittely sopiville yhteistyökumppaneille, sopivien riskien arviointimenetelmien suunnittelu, sopimuksien, tavoitteiden, raportointimenetelmien sekä muiden järjestelmien kokeileminen ja muokkaaminen, kriisien johtaminen yhteistyösuhteen hyväksi sekä tasapainottelu henkilökohtaisten suhteiden ja jatkuvan organisatorisen institutionalisoitumisen välillä. Lisäksi varsinkin yhteistyön alkuvaiheessa kumppaneiden voi olla vaikeaa kommunikoida keskenään johtuen erilaisesta kielenkäytöstä sektorien välillä.

Herlinin (2015) tutkimus osoittaa, että sektorien välinen yhteistyö voi mahdollisesti uhata kansalaisjärjestön legitimitettä haastamalla sen tärkeimmät perusarvot sekä ominaispiirteet, kuten riippumattomuuden ja hyväntekeväisyyden. Yhteistyön positiivisesta vaikutuksesta kansalaisjärjestön uskottavuuteen tai legitimitettiin ei sen sijaan löytynyt todisteita, mikä haastaa perinteisen käsityksen yhteistyön win-win -tilanteesta. Legitimiteettiin liittyvä riski on pahimmillaan integraatiovaiheen kumppanuuksissa verrattuna hyväntekeväisyys- ja transaktiovaiheen kumppanuuksiin. Tutkimuksen mukaan tämä johtuu vallan epäsymmetrisyydestä yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä yrityksen hyväksi. Tämä tulos on paradoksaalinen aikaisempaan tutkimukseen nähden, sillä esimerkiksi Kourulan ja Halmeen (2008) mukaan integraatiovaiheen kumppanuuksilla olisi mahdollista saavuttaa eniten yhteiskunnallisia vaikutuksia ja liiketoiminnallista hyötyä. Herlinin (2015) mukaan kansalaisjärjestöjen kannalta parhaimpia vaihtoehtoja olisi niiden hallinnoimat ja kontrolloimat projektipohjaiset kumppanuudet, jotka vaativat vähän hallinnointikykyä, mutta paljon osaamista liittyen yhteiskunnallisiin ja ympäristökysymyksiin. Brändin lisenssiointia yrityksille tulisi kuitenkin pyrkiä välttämään, sillä niissä piilee korkea legitimitetti- ja maineriski. Tulokset myös osoittavat lyhytaikaisen kumppanuuksien olevan pitkäaikaisia turvallisempia.

Sektorien välistä yhteistyötä on myös kritisoitu siitä, että se voi johtaa tilanteeseen, jossa kansalaisjärjestöt omaksuvat tietoisesti tai tiedostamattaan johtavan organisaation

tavan toimia ja niin tehdessään he vaarantavat oman identiteettinsä. Syynä tähänkin nähdään olevan vallan epätasainen jakautumisen yritysten hyväksi. Sektorien välisessä yhteistyössä tämä voi johtaa siihen, että kansalaisjärjestöjen harjoittama kritiikki ja vastakkainasettelutaktiikka yksityistä sektoria kohtaan vähenee, jolloin niiden kyky muuttaa yrityskumppaniensa liiketoimintakäytäntöjä vaikeutuu. (Baur & Schmitz, 2012; Herlin, 2015.) Baurin ja Schmitzin (2012) mukaan tämä on tyypillisintä sponsoroinnissa johtuen kansalaisjärjestön rahoituksen tarpeesta, ja tilanteissa, kun kansalaisjärjestö osallistuu yrityksen toiminnan sertifiointiin tai, kun yhteistyöhön osallistuvilla organisaatioille on henkilökohtaisia siteitä. Herlinin (2015) tutkimuksen mukaan kansalaisjärjestöjen identiteetti ja itsenäisyys ovat sen sijaan suurimmassa vaarassa integraatiovaiheen sektorien välisissä yhteistöissä, joissa vallan epäsymmetria organisaatioiden välillä on suurimmillaan.

Sharma ja Kearins (2011) muistuttavat käsityksen organisaatioiden välisestä yhteistyöstä tehokkaana ja vaikuttavana välineenä kestävän kehityksen saavuttamiseksi olevan ehkä jopa liiankin idealistinen ja yksinkertainen johtuen kestävän kehityksen käsitteen epämääräisyydestä. Toisaalta ei ole olemassa myöskään selkeää käsitystä siitä, mitä yhteistyön onnistuminen itse asiassa merkitsee. Yhteistyön tuloksia harvoin arvioidaan kestävän kehityksen kannalta, sillä usein keskitytään analysoimaan ja arvioimaan vain itse yhteistyöprosessin onnistumista (Van Huijstee, Francken & Leroy, 2007).

### **Yhteistyöhön liittyvät mahdollisuudet**

Murray ym. (2010) näkevät yhteistyön eri sektoreiden välillä olevan kuitenkin yksi keskeisimmistä ratkaisuista, jolla voidaan vastata kestäväan kehitykseen ja vastuullisuuteen liittyviin monimutkaisiin haasteisiin. Siitä huolimatta, että kestävän kehityksen saavuttamiseksi nähdään tarvittavan yhteistyötä, ei kuitenkaan vastuullisuutta ja kestävää kehitystä tavoittelevaa yhteistyötä sektorien välillä ole tutkittu riittävästi.

Yrityksen ja kansalaisjärjestön väliseen yhteistyöhön liittyy kuitenkin myös monia mahdollisuuksia edellä mainituista haasteista huolimatta. Kourulan (2010, 399) mukaan yhteistyöstrategiat antavat yrityksille mahdollisuuksia esimerkiksi maineen ja legitimitetin parantamiseen, riskienhallintaan, oppimiseen ja sekä työtyytyväisyyden kehittämiseen. Dialogistrategian avulla yrityksen on mahdollista vahvistaa enemmän yhteis-

kunnallista legitimizeettiään kuin sponsorointi- tai kumppanuusstrategian kautta. Dialogistrategia on myös tehokkaampi riskienhallinnan menetelmä kuin kaksi muuta strategiaa. Kumppanuus- ja sponsorointistrategia ovat kuitenkin yrityksen maineen kannalta hyödyllisempiä kuin dialogistrategia. Oppimisen ja innovoinnin kannalta, dialogi- ja kumppanuusstrategia ovat sen sijaan hyödyllisimpiä. Kourula (2010, 403) toteaaakin, että yrityksen tulisi sovittaa yhteen kansalaisjärjestöjen kanssa toimimiseen liittyvät motiivit ja tavoitteet yhteistyöstrategioiden kanssa. Lisäksi hän mainitsee, että yritykset voivat hyödyntää portfolion tyypeistä lähestymistapaa arvioidessaan strategisia valintoja yhteistöihin liittyen, sillä se voi auttaa yrityksiä kohdentamaan resurssejaan tehokkaammin.

Tutkiessaan yritys vastuuta ja siihen liittyviä osallisuuden muotoja yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä Kourula ja Halme (2008) jakavat osallisuudesta aiheutuvat hyödyt liiketoiminnallisiin ja yhteiskunnallisiin hyötyihin. Kolme mahdollista liiketoimintaan liittyvää hyötyä ovat maineen ja brändiarvon parantuminen, yrityksen kohentunut ympäristöllinen ja sosiaalinen suorituskyky sekä uusien liiketoimintamallien luominen ja uusien markkinoiden valloittaminen. Yhteiskunnallisia hyötyjä on myös kolme: heikossa asemassa olevien ihmisten perustarpeiden tukeminen ja tietoisuuden levittäminen, paikallisten ihmisten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä paikallisen tuloja tuottavan mekanismin luominen ja omavaraisuuden tukeminen. Kourulan ja Halmeen mukaan (2008) yritys vastuun integraatioon ja yritys vastuun innovointiin liittyvillä toimilla on mahdollista saavuttaa pidempiaikaisia liiketoiminnallisia tuloksia. Halmeen ja Laurila (2009) päätyvät samankaltaisiin tuloksiin ja toteavat, että yritykset hyötyvät vähiten hyväntekeväisyydestä, jossa myös yhteiskunnalliset hyödyt ovat vaatimattomia.

Yhteistyö voidaan nähdä ennen kaikkea mahdollisuutena hyödyntää toisiaan täydentäviä resursseja sekä prosessina, jossa voidaan yhdessä oppia, ratkaista ongelmia sekä luoda suhteita, innovaatioita ja arvoa. Lisäksi yhteistyöllä voidaan saada aikaan tehokkuutta ja kustannussäästöjä, ja se voi parantaa sekä yhteistyön osapuolten mainetta että yhteiskunnallista legitimizeettiä (Austin & Seitanidi, 2012a; Jamali & Keshishian, 2009; Kourula, 2010; Rondinelli & London, 2003; Sharma & Kearins, 2011). Lisäksi Rondinelli ja London (2003) mainitsevat, että yhteistyöllä voidaan edistää ympäristönsuojelua. Austinin ja Seitanidin (2012a; 2012b) tutkimukset taas korostavat yhteistyön mahdollisuuksia ennen kaikkea arvonluonnin näkökulmasta. Heidän mukaansa yhteistyön

siirtyessä arvon ”yksin luomisesta” arvon ”yhdessä luomiseen” voidaan luoda suurempaa arvoa. Dentoni, Bitzer ja Pascucci (2016) näkevät sektorien väliset kumppanuudet mahdollisuutena luoda dynaamisia kyvykkyyksiä, joita ovat sidosryhmien havaitseminen, sidosryhmien kanssa käytävä vuorovaikutus, sidosryhmiltä oppiminen ja sidosryhmien perusteella tapahtuva muuttuminen. Nämä dynaamiset kyvykkyydet auttavat organisaatioita sopeutumaan muuttuviin ympäristöihin.

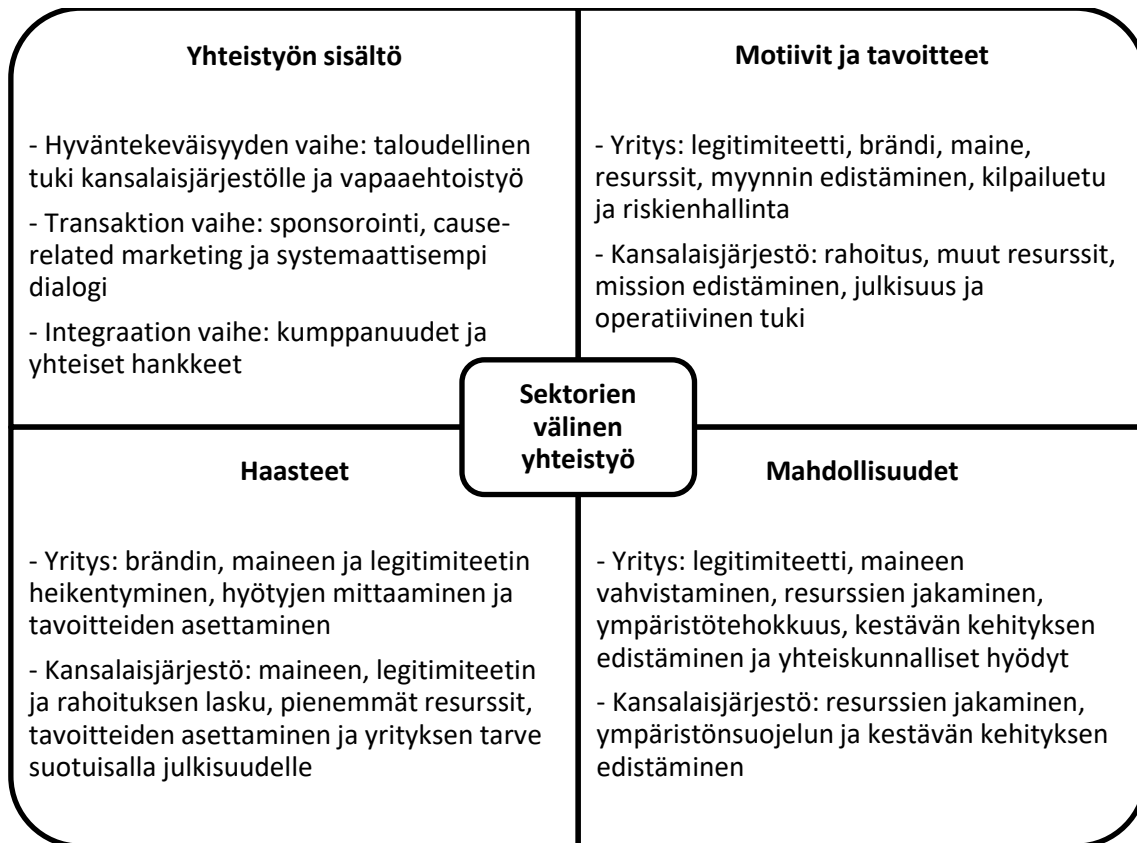
Sharma ja Kearins (2011) tutkivat organisaatioiden välistä yhteistyötä julkisella sektorilla, joka tähtää alueellisen kestävyyyden edistämiseen. Tutkimuksessaan he pyrkivät tuomaan esiin yhteistyöhön liittyviä mahdollisuuksia ja ongelmia, sekä kestävä kehityksen vaikutusta yhteistyöhön. Heidän tutkimuksensa mukaansa yhteistyöllä voidaan mahdollisesti ratkaista kestävämmään kehitykseen liittyviä ongelmia, mutta sitä ei kuitenkaan tulisi nähdä ainoana ratkaisuna. Kestävään kehitykseen liittyvä yhteistyö tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden tavata, jakaa ideoitaan sekä tutkia ja toteuttaa uusia lähestymistapoja kestävämmään kehitykseen liittyen. Jakamalla kokemuksia ja odotuksia kestävästä kehityksestä osapuolet voivat siten kehittää parempia yhteistyösuhteita ja kykyjä, jotka helpottavat yhteisten kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamista. Yhteistyön kautta osapuolet voivat oppia ymmärtämään alueelliseen kestävyYTEEN ja organisaatioidensa legitimizeettiin vaikuttavia taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä asioita.

Sharman ja Kearinsin (2011) tutkimuksen mukaan organisaatioiden välinen yhteistyö kestävä kehityksen hyväksi on ominaisuuksiltaan jatkuva ja monimutkainen prosessi. Tässä prosessissa yhteistyön osapuolet voivat saada aikaan molemminpuolisia hyötyjä suhteiden, oppimisen ja lisääntyneen legitimizeetin muodossa. Tutkijat toteavat olevan mahdollista, että nämä yhteistyön tulokset johtavat kestävämpään kehitykseen. Ne eivät kuitenkaan välttämättä ole riittäviä, jotta voitaisiin saavuttaa kokonaisvaltaisempaa kestävä kehitystä, joka perustuu niin taloudelliseen, sosiaaliseen kuin ympäristölliseen kestävyYTEEN. Bäckstrand (2006) näkee kestävä kehityksen kumppanuudet mahdollisuutena yhdistää monipuolisen asiantuntemuksen ja resurssit eri sektoreilta. Yhteistyössä osapuolten on mahdollista liittää hajautettujen, joustavien sekä vapaamuotoisten ominaisuuksiensa avulla paikalliset käytännöt kansainvälisiin ympäristö- ja kehitysnormeihin. Ennen kaikkea yhteistyössä on mahdollista toteuttaa kestävä kehityksen korkeita tavoitteita, kun ne sovitetaan todellisuuteen paikallisesti.

Albino, Dangelico ja Pontrandolfo (2012) tutkivat organisaatioiden välistä yhteistyötä ja sen vaikutusta yrityksen ympäristötehokkuuteen. Tutkimuksen tulosten mukaan yhteistyöllä voi olla positiivinen vaikutus yrityksen ympäristötehokkuuteen. Mikäli yritys haluaisi parantaa ympäristötehokkuuttaan, sen tulisi osallistua yhteistyöhön perustuviin kumppanuuksiin, joiden tarkoituksena on jakaa tai kehittää toisiaan täydentäviä resursseja, kuten tietoa tai kyvykkyyksiä. Yrityksen kannalta hyödyllisimmiksi yhteistyökumppaneiksi osoittautuivat kansalaisjärjestöt, julkinen sektori, asiakkaat ja tavarantomittajat. Edellä mainittujen organisaatioiden kanssa yhteistyössä toimiessa yrityksen on mahdollista tehokkaimmin parantaa ympäristötehokkuuttaan, erityisesti ympäristöjalanjäljen ja ympäristömaineen hallinnassa.

## **2.4 Synteesi sektorien välisen yhteistyön ulottuvuuksista**

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen perusteella aiemmasta tutkimuksesta tunnistettiin neljä ulottuvuutta, jotka liittyvät sektorien väliseen yhteistyöhön yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä. Nämä ulottuvuudet ovat yhteistyön sisältö, motiivit ja tavoitteet, haasteet sekä mahdollisuudet. Ensinnäkin aiempi tutkimus osoitti, että yritysten ja kansalaisjärjestöjen suhteiden voidaan ymmärtää jatkumoina, joihin sisältyy erilaisia vaiheita sekä yhteistyömuotoja ja -strategioita. Toiseksi kirjallisuuskatsauksesta havaittiin, että sektorien väliseen yhteistyöhön liittyy erilaisia motiiveja ja tavoitteita. Motiivit ja tavoitteet yhdistettiin yhdeksi ulottuvuudeksi, sillä niissä oli paljon yhteneväisyyksiä ja päällekkäisyyksiä. Kolmanneksi ulottuvuudeksi nostettiin yhteistyöhön liittyvät haasteet, sillä aiemman tutkimuksen perusteella sektorien välinen yhteistyö ei ole ongelmallista. Haasteista huolimatta kirjallisuuskatsaus osoitti, että sektorien väliseen yhteistyöhön liittyy kuitenkin myös monia mahdollisuuksia. Neljänneksi ulottuvuudeksi tunnistettiin siten yrityksen ja kansalaisjärjestön välisen yhteistyön mahdollisuudet. Nämä ulottuvuudet esitellään alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Sektorien välisen yhteistyön ulottuvuudet

Aikaisemman tutkimuksen perusteella sektorien välinen yhteistyö yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä voidaan nähdä jatkumona, joka koostuu erilaisesta yhteistyösuhteen vaiheista (Austin, 2000; Austin & Seitanidi, 2012a; Bowen ym., 2010; Bryson ym., 2006; Jamali & Keshishian, 2009; Rondinelli & London, 2003; Seitanidi & Ryan, 2007; Wymer & Samu, 2003). Austinin (2000) esittelemään yhteistyösuhteiden jatkumoon viitataan usein myös muissa yrityksen ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteita käsittelevissä tutkimuksissa. Yhteistyösuhteiden jatkumoa hyödyntäville tutkimuksille on yhteistä, että yhteistyösuhteet voidaan sijoittaa jatkumolla tiettyyn vaiheeseen. Lisäksi yhteistyösuhteet voivat siirtyä jatkumolla seuraavaan vaiheeseen suhteen luonteen muuttuessa intensiivisemmäksi. Jatkumo voi siten auttaa yhteistyön osapuolia arvioimaan tarvittavia muutoksia resursseissa, prosesseissa ja asenteissa, mikäli he pyrkivät kehittämään yhteistyösuhdettaan. Yhteistyösuhde voi kuitenkin liikkua jatkumolla suuntaan tai toiseen, eikä yksi vaihe ole välttämättä toista parempi.

Yhteistyösuhteita yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä on myös mahdollista jäsenellä erilaisina yhteistyömuotoina ja yhteistyöstrategioina. Seitanidin ja Ryanin (2007) mu-

kaan yhteistyösuhteiden jatkumon mukaisesti hyväntekeväisyyden vaiheessa tyypillisiä yhteistyömuotoja ovat hyväntekeväisyys ja kansalaisjärjestöjen tukeminen esimerkiksi lahjoituksin. Transaktion vaiheessa yhteistyömuotoja ovat taas sponsorointi ja CRM, ja viimeisessä integraation vaiheessa yritysten ja kansalaisjärjestöjen väliset kumppanuudet. Yhteistyön nähdään usein muuttuvan strategisemmaksi ja intensiivisemmäksi siirryttäessä hyväntekeväisyydestä kohti kumppanuuksia ja yhteishankkeita (Kourula, 2006; Rondinelli & London, 2003; Seitanidi & Ryan, 2007; Wymer & Samu, 2003). Kourula (2010) sen sijaan puhuu yhteistyöstrategioista, jotka voidaan jakaa kolmeen ryhmään: sponsorointistrategioihin, dialogistrategioihin ja kumppanuusstrategioihin. Jokaiseen yhteistyöstrategiaan liittyy omat yhteistyömuodot – sponsorointistrategiassa tyypillisiä ovat kansalaisjärjestöille annettavat lahjoitukset, dialogistrategiassa pyöreän pöydän keskustelut ja kumppanuusstrategiassa taas sopimukseen perustuvien kumppanuuksien rakentaminen kansalaisjärjestöjen kanssa. Bowen ym. (2010) taas puhuvat transaktio-, transito- ja transformaatiostrategioista, jotka vastaavat pitkälti sisällöltään Kourulan (2010) yhteistyöstrategioita.

Yhteistyömuodot yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä voidaan yhdistää yritys vastuun eri tyyppeihin. Kourula ja Halme (2008) jakavat yritys vastuun kolmeen tyyppiin: hyväntekeväisyyteen, yritys vastuun integraatioon ja yritys vastuun innovointiin. Hyväntekeväisyyden tyyppiin yhdistetään kansalaisjärjestöjen sponsorointi ja työntekijöiden osallistaminen vapaaehtoistyöhön. Yritys vastuun integraatioon taas sisältää systemaattisempaa dialogia ja esimerkiksi yhteistyötä yhteisten ohjelmien, kumppanuuksien, sertifioinnin ja konsultaation muodossa. Yritys vastuun innovoinnissa korostuvat syvät suhteet yhteisissä ohjelmissa tai kumppanuuksissa yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä.

Yritysten näkökulmasta kansalaisjärjestöyhteistyöhön liittyvät tärkeimmät motiivit ja tavoitteet ovat yhteiskunnallisen legitimitetin edistäminen, brändin ja maineen parantaminen sekä pääsy osaksi kansalaisjärjestöjen resursseja. Sektorien välisellä yhteistyöllä voidaan osoittaa yritys vastuuseen sitoutumista, hallita riskejä, saada aikaan kustannussäästöjä sekä luoda arvoa oppimalla paikallisista liiketoimintaympäristöistä, ympäristökäytännöistä ja luomalla uusia innovaatioita. Lisäksi yhteistyö voi tuoda yrityksille kilpailuetua ja edistää sen myyntiä. (den Hond ym., 2015; Jamali & Keshishian, 2009; Kourula & Halme, 2008; Kourula, 2010; Seitanidi ym., 2010; Wymer & Samu, 2003.) Kansalaisjärjestön näkökulmasta tärkeimpiä motiiveja ja tavoitteita ovat taas yrityksiltä



saatava rahoitus ja muut resurssit sekä kansalaisjärjestöjen mission ja tavoitteiden edistäminen erityisesti asioissa, joihin on haastavaa saada tukea laajemmalta yleisöltä tai julkiselta sektorilta. Lisäksi kansalaisjärjestön on mahdollista saada asialleen julkisuutta ja operatiivista tukea yhteistyön kautta. (Jamali & Keshishian, 2009.; Kourula & Halme, 2008; Wymer & Samu, 2003.)

Yhteistyöhön liittyvien motiivien ja tavoitteiden nähdään muuttuvan sektorien välisen yhteistyösuhteen eri vaiheissa ja muodoissa (Austin, 2000; Kourula & Halme, 2008; Wymer & Samu, 2003). Seitanidin ym. (2010) mukaan motiivit voidaan jakaa myös kahteen ulottuvuuteen niiden tarkoituksen ja tilan mukaan. Motiivien tarkoituksen mukaan motiivit voidaan luokitella sisäisiin, välineellisiin ja idealistisiin motiiveihin, kun taas motiivien tilan mukaan ne voidaan jakaa missiovetoisiin (staattisiin) ja organisaatiiovetoisiin (dynaamisiin) motiiveihin.

Sektorien väliseen yhteistyöhön liittyy myös monia haasteita. Siitä huolimatta, että yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyöllä voidaan mahdollisesti parantaa yrityksen mainetta ja legitimizeettä, voidaan se myös joissain tapauksissa kokea viherpesuna. Toisaalta yhteistyön kautta yrityksen maineelle ja brändille saatavia hyötyjä voi olla haastavaa mitata. Yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyössä myös yrityksen maine, brändi ja markkinaosuus voivat olla alttiina riskille esimerkiksi skandaalin sattuessa. Yrityksen legitimizeetti voi toisaalta heikentyä, mikäli kumppanuudet kansalaisjärjestöjen kanssa vieraannuttavat ne muista sidosryhmistä. (Kourula, 2010; Wymer & Samu, 2003.) Bergerin ym. (2004) mukaan yhteistyön tavoitteisiin voi liittyä väärinkäsityksiä molempien organisaatioiden näkökulmasta. Sen lisäksi, että tavoitteet voivat olla epäselviä ja hankalasti mitattavia, ne voidaan myös tulkita eri tavalla yhteistyökumppaneiden kesken. Ottamalla huomioon yhteistyössä ratkaistavien ongelmien monimutkaisuus ja sen vaatimat resurssit, tavoitteet saattavat olla myös epärealistisia (Berger ym., 2004). Lisäksi Kourulan (2010) mukaan yrityksen edelläkäviyys vastuullisuudessa voi tuoda sille lisää painetta kansalaisjärjestöjen toimesta.

Kansalaisjärjestöjen näkökulmasta yhteistyö yritysten kanssa voi taas johtaa sen maineen vahingoittumiseen, vähentyneeseen rahoitukseen tai yrityksiltä saatavan tuen loppumiseen (Wymer & Samu, 2003). Se voi uhata myös kansalaisjärjestöjen legitimizeettä, kun niiden riippumattomuus ja hyväntekeväisyyteen suuntautuneisuus haastetaan

yhteistyössä. Tämän johtuu yleensä vallan epäsymmetrisyydestä yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä yrityksen hyväksi. Vallan epäsymmetrisyys voi myös johtaa siihen, että kansalaisjärjestöt vaarantavat oman identiteettinsä ja kykynsä muuttaa yrityskumppaninsa liiketoimintaa vastuullisemmaksi omaksuessaan tietoisesti tai tiedostamattaan yrityksen tavan toimia. (Baur & Schmitz, 2012; Herlin, 2015.) Bergerin ym. (2004) mukaan pienemmillä resursseilla toimivien kansalaisjärjestöjen kannalta haasteellista on se, että yritykset yrittävät usein saada yhteistyön käyntiin nopealla aikataululla. Yrityksillä voi olla myös kansalaisjärjestöjä suurempi tarve saada suotuisaa julkisuutta yhteistyön kautta, mikä saattaa rasittaa yhteistyötä ja sen resursseja.

Sektorien välinen yhteistyö yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä nähdään tutkimusten mukaan mahdollisuutena vahvistaa yhteiskunnallista legitimitettä, yrityksen mainetta ja brändiarvoa (Albino ym., 2012; Jamali & Keshishian, 2009; Kourula & Halme, 2008; Kourula, 2010; Rondinelli & London, 2003). Tutkimuksissa korostetaan myös toisiaan täydentävien resurssien jakamista ja kehittämistä, kun yhteistyön osapuolet tulevat eri sektoreilta (Albino ym., 2012; Bäckstrand, 2006; Jamali & Keshishian, 2009). Yhteistyössä voidaan oppia jakamalla ideoita, kokemuksia, resursseja ja sitä kautta kehittää parempia yhteistyösuhteita, kyvykkyksiä tai uusia innovaatioita ja liiketoimintamalleja (Albino ym., 2012; Bäckstrand, 2006; Kourula & Halme, 2008; Kourula, 2010; Sharma & Kearins, 2011). Lisäksi yhteistyön kautta yrityksen ja kansalaisjärjestön on mahdollista osallistua ympäristönsuojeluun (Rondinelli & London, 2003) ja kestävä kehityksen edistämiseen (Sharma & Kearins, 2011) sekä parantaa yrityksen ympäristöllistä ja sosiaalista suorituskkyä (Albino ym., 2012; Kourula & Halme, 2008). Kourulan ja Halmeen (2008) mukaan yhteistyöstä saatavat yhteiskunnalliset hyödyt liittyvät heikossa asemassa olevien ihmisten tukemiseen ja tietoisuuden levittämiseen, paikallisten ihmisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen, ja paikallisen tuloja tuottavan mekanismin luomiseen ja omavaraisuuden tukemiseen.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sektorien välistä yhteistyötä yrityksen ja kansalaisjärjestön välisessä vastuullisuusprojektissa. Jotta tutkittavaa ilmiötä olisi mahdollista ymmärtää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, on sen tutkiminen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin perusteltua. Tutkittavasta ilmiöstä halutaan löytää uusia näkökulmia, joten tutkimusotetta voidaan pitää kartoittavana. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara, 2009.) Teorian ja empirian vuoropuhelun osalta tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista lähestymistapaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen toteutuksessa hyödynnetään niin aikaisempaa tutkimusta kuin tätä tutkimusta varten kerättyä empiiristä aineistoa. Abduktiivinen lähestymistapa mahdollistaa tutkimusaiheen kokonaisvaltaisen kartoittamisen ja ymmärryksen rakentamisen. Tässä tutkimuksessa ei siis ole tarkoitus testata olemassa olevaa teoriaa, vaan saavuttaa ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä teoriaa ja empiiristä aineistoa yhdistelemällä. (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

Kiviniemen (2015, 74) mukaan laadullinen tutkimus voidaan nähdä prosessina, jossa aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkimusprosessin edetessä. Tämä johtuu siitä, että aineistonkeruun väline on inhimillinen. Tutkimusprosessia voidaan pitää myös oppimistapahtumana. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkimuksen eri vaiheet voivat muotoutua vasta tutkimusprosessin edetessä, eli laadullista tutkimusta tehdään perinteisesti joustavalla otteella. Tässäkin tutkimuksessa esimerkiksi tutkimuskysymykset, teoria ja aineistonkeruumenetelmät ovat muotoutuneet tutkimusprosessin edetessä ja olosuhteiden muuttuessa. Tutkimusprosessin aikana tutkija on myös oppinut jatkuvasti lisää tutkimusaiheesta ja tutkimuksen tekemisestä. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei ole käytetty satunnaisotantaa, vaan tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoitushenkisesti, mikä on myös laadulliselle tutkimukselle tyypillistä. (Hirsjärvi ym., 2009, 164.)

Kuten laadulliselle tutkimukselle on tavanomaista, ei tässäkään tutkimuksessa ole tarkoitus tehdä tilastollisia yleistyksiä. Tässä tutkimuksessa tärkeää on sen sijaan luoda

kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta yhteistyöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadullista tutkimusta tehtäessä tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että olemassa oleva ja empiirinen aineiston tarjoama tieto eivät ole objektiivista. Tee-  
moittelun avulla subjektiivistakin tietoa on silti mahdollista ymmärtää objektiivisesti, mihin myös tämän tutkimuksen osalta on pyritty. (Sin, 2010, 306.) Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tukee kiinnittää huomiota tutkimuksen luotettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Lincolnin ja Guban (1985) mukaan tutkimuksen luotettavuus on kuitenkin arvioitavissa. Tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointiin palataan tutkimusraportin loppupuolella.

### **3.2 Tutkimuksen kohteena olevan yhteistyön osapuolet**

#### **Kesko Oyj**

Kesko on suuri suomalainen kaupan alan pörssiyhtiö ja se on strategiansa mukaisesti keskittynyt kolmelle toimialalle: päivittäistavarakauppaan, rakentamisen ja talotekniikan kauppaan sekä autokauppaan. Keskosta puhuttaessa käytetään usein myös käsitettä K-ryhmä, jonka muodostavat Kesko ja K-kauppiat. K-ryhmä työllistää noin 42 000 henkilöä ja se on Pohjois-Euroopan kolmanneksi suurin vähittäiskauppa. Keskolla on noin 1800 kauppaa yhteensä yhdeksässä eri maassa. Keskon kotisivuilla todetaan, että ”Toimintamme perustana on vakaa talous, ammattitaitoiset ja sitoutuneet ihmiset läpi arvoketjumme sekä vahva ja yhtenäinen K-brändi. Olemme merkittävä paikallinen toimija, ja toimintamme vaikutukset ulottuvat koko yhteiskuntaan. Luomme arvoa kaikille sidosryhmillemme: asiakkaille, henkilökunnalla, osakkeenomistajille, kauppiaille, tavar- ja palveluntoimittajille, kunnille ja valtioille.” (Kesko, 2018.)

Kesko aloitti vuonna 2015 strategisen uudistuksen nimeltään uudistuva K, jonka keskiössä ovat asiakaslähtöisyys, kannattavan kasvun vahvistaminen sekä aikaisempaa foku-  
soituneempi liiketoiminta kolmelle päätoimialalle. Kesko pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan kaupan alan parhailla digitaalisilla palveluilla sekä asiakaslähtöisyydellä ja laadulla, jotka ovat myös Keskon arvoja. Lisäksi K-ryhmän laaja kauppapaikkaverkosto on Keskon mukaan strateginen kilpailutekijä, joka nähdään mahdollisuutena kehittää liike-  
toimintaa sekä kasvattaa myyntiä ja asiakastyytyvyyttä. Esimerkiksi päivittäistavara-

kaupassa K-ryhmällä on Suomen kattavin lähikauppaverkosto, joka koostuu yli 800 K-Marketista. (Kesko, 2018.)

Missiona Keskolla on ”luoda vastuullisesti hyvinvointia sidosryhmille ja koko yhteiskunnalle.” Vastuullisuus ja yhteiskuntavastuutyö perustuvat Keskon strategiaan, arvoihin, visioon ja missioon sekä vastuullisuusohjelmaan. Keskon vastuullisuusohjelma koostuu kuudesta teemasta, joita ovat hyvä hallinto ja talous, asiakkaat, yhteiskunta, työyhteisö, vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat sekä ympäristö. Lisäksi Keskon vastuullisuustyötä ovat ohjaamassa Keskon yleiset yhteiskuntavastuun periaatteet, K Code of Conduct -toimintaohjeet ja Keskon ostotoiminnan periaatteet. Kesko on myös valittu useampana vuonna maailman vastuullisimmaksi kaupan alan yritykseksi. (Kesko, 2018.)

## **WWF Suomi**

WWF on ympäristöjärjestö, jonka osana WWF Suomen organisaatio toimii. Ympäristöjärjestö on perustettu vuonna 1961 ja tällä hetkellä sillä on toimintaa yli 100 maassa. WWF Suomen itsenäinen, kansallinen rahasto taas on perustettu vuonna 1972, mistä asti se on toiminut osana WWF:n kansainvälistä verkostoa. Kotisivuillaan WWF kertoo ”kasvaneensa pienestä, uhanalaisten lajien suojeluun keskittyvästä järjestöstä maailman vaikuttavimmaksi ympäristöjärjestöksi. Ympäristöjärjestön tavoitteena on ”pysäyttää luonnon köyhtyminen ja rakentaa tulevaisuus, jossa ihmiset ja luonto elävät tasapainossa.” (WWF, 2018.)

WWF:n strategian mukaan se pyrkii näyttämään suunnan, yhdistämään ihmiset ja löytämään kokonaisvaltaisia ratkaisuja yhdessä muiden toimijoiden kanssa: ”Vaikutamme osana WWF:n maailmanlaajuisia verkostoa poliittiseen päätöksentekoon, teemme konkreettisia kenttähankkeita sekä yhteistyötä yritysten ja muiden organisaatioiden ja vapaaehtoisten kanssa.” Suomessa suurimpia ympäristöhaasteita ovat Itämeren rehevöityminen ja öljyonnettomuuksien uhka, metsien ja perinnemaisemien monimuotoisuuden heikkeneminen, eliölajien uhanalaistuminen ja ilmastonmuutos. (WWF, 2018.)

### 3.3 Aineiston keruu

Haastattelua aineistonkeruumenetelmänä pidetään yhtenä yleisimpänä laadullisessa tutkimuksessa kyselyn, havainnoinnin ja erilaisista dokumenteista kerätyn tiedon lisäksi. Haastatteluissa on päämääränä saada tutkittavasta aiheesta niin paljon tietoa kuin mahdollista. Sektorien välistä yhteistyötä yrityksien ja kansalaisjärjestöjen välillä on tutkittu viime vuosina jonkin verran, mutta yhteistyössä tapahtuvan vastuullisuustyön osalta tutkimusta tarvitaan lisää. Siitä syystä perustelua käyttää aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastatteluja käyttämällä on mahdollista saavuttaa kokonaisvaltainen ja laaja yleiskuva tutkittavasta ilmiöstä sekä asettaa saadut tulokset laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi ym., 2009, 205–206; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 83.) Myös tässä tutkimuksessa tutkittavasta yhteistyöstä halutaan saada kattava kuva, jolloin tutkimuksen tulokset voidaan viedä osaksi aikaisempaa tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Tuomen ja Sarajärven (2018, 87–88) mukaisesti teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen tunnistettujen teemojen varassa, joihin liittyy yleensä myös tarkentavia kysymyksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että teemahaastattelussa kysymykset liittyvät teemoihin, jotka perustuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn eli pääasiassa aiempaan tutkimukseen. Tämän tutkimuksen kannalta teemahaastattelu nähtiin sopivana aineistonkeruumenetelmänä, sillä aiempaan tutkimukseen ja tutkittavaan ilmiöön perehdyttäessä korostuivat tietyt teemat, jotka tunnistettiin tutkimusongelman kannalta olennaisiksi. Teemahaastattelussa ei ole mahdollista kysellä haastateltavalta mitä tahansa, mutta heille ei ole välttämätöntä kuitenkaan esittää kaikkia etukäteen suunniteltuja kysymyksiä samassa järjestyksessä, vaan haastattelutilanne voi olla joustava (Eskola & Vastamäki, 2015, 29). Kuten teemahaastatteluissa yleensäkin, tässä tutkimuksessa pyritään löytämään tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä vastauksia sekä saamaan haastateltavien oma kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48).

Haastattelujen teemat muodostettiin siis kirjallisuuskatsauksen ja tutkittavan ilmiön perusteella. Aiemmasta tutkimuksesta tunnistettiin neljä sektorien väliseen yhteistyöhön liittyvää ulottuvuutta, joita olivat yhteistyön sisältö, motiivit ja tavoitteet, haasteet sekä

mahdollisuudet. Näitä ulottuvuuksia hyödynnettiin teemojen ja erityisesti haastattelurungon rakentamisessa. Teemahaastattelurungon tueksi liitettiin vielä tarkentavia kysymyksiä, jotka katsottiin olennaiseksi tutkimisongelman kannalta, ja niistä muodostui lopullinen kysymysrunko. Teemahaastattelujen kysymysrunko löytyy liitteestä 1. Haastattelujen teemat esitellään kuviossa 6. Teemahaastattelujen teemat ja kysymykset ovat samat sekä Keskon että WWF:n osalta, mutta kysymykset kohdennettiin haastattelutilanteessa heitä koskeviksi.



Kuvio 6. Haastattelujen teemat

Kuten kuviosta 6 käy ilmi, haastatteluissa kysyttiin ensinnäkin haastateltavien taustaa ja roolia heidän organisaatioissaan ja K-kalapolut -projektissa. Toisessa teemassa pyrittiin selvittämään organisaatioiden motiiveja sektorien väliselle yhteistyölle sekä siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Kolmannessa teemassa taas keskityttiin Keskon ja WWF Suomen yhteistyösuhteeseen. Viimeisessä, neljännessä teemassa sen sijaan pyrittiin selvittämään K-kalapolut -projektiin liittyviä kysymyksiä molempien organisaatioiden osalta.

Teemahaastatteluja suoritettiin yhteensä kuusi kappaletta, kolme molemmille organisaatioille. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastattelujen muodossa, koska esimerkiksi Hirsjärven ym. (2009, 210–211) mukaan ryhmähaastatteluissa ryhmän kontrolloiva vaikutus voi johtaa siihen, että ryhmän kannalta kielteiset asiat eivät nouse esiin tai ryhmässä voi olla dominoivia henkilöitä, jotka saattavat määrätä keskustelun suuntaa. Tutkija ei itse valinnut haastateltavia henkilöitä, vaan Keskon yhteyshenkilö hankki haastateltavat molemmista organisaatioista. Tämä todettiin tutkimuksen kannalta sopivaksi ratkaisuk-

si, sillä tutkimukseen haluttiin valita henkilöitä, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä, eikä tutkijalla itsellään ollut tietoa K-kalapolut -projektiin osallistuvista henkilöistä etukäteen. Tätä voidaan kutsua eliittiotannaksi, jolla nimitetään harkinnanvaraista aineistonkeruuta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 99.) Haastatteluaineiston kuvaus on koottu tarkemmin taulukkoon 3.

Taulukko 3. Haastatteluaineiston kuvaus

Haastateltava	Ajankohta	Paikka	Kesto	Litteroitua aineistoa
Kesko Oyj (K1)	23.11.2017	Yrityksen toimistotilat	64 min	13 sivua
Kesko Oyj (K2)	23.11.2017	Yrityksen toimistotilat	45 min	10 sivua
Kesko Oyj (K2)	23.11.2017	Yrityksen toimistotilat	51 min	14 sivua
WWF Suomi (W1)	11.12.2017	Järjestön toimistotilat	58 min	13 sivua
WWF Suomi (W2)	11.12.2017	Järjestön toimistotilat	46 min	10 sivua
WWF Suomi (W3)	11.12.2017	Järjestön toimistotilat	50 min	10 sivua
Yhteensä			314 min	70 sivua

Kuten taulukosta 3 käy ilmi, haastattelut suoritettiin kahdessa osassa, marras-joulukuun 2017 aikana. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten molempien organisaatioiden omissa toimistotiloissa. Eskolan ja Vastamäen (2015, 30–31) mukaan myös haastattelu-paikka on olennainen tekijä haastattelun onnistumisen kannalta. Haastatteluilla on suurempi mahdollisuus onnistua, kun tila on tuttu ja turvallinen haastateltaville. Toimistotilat olivat myös rauhallisuutensa puolesta onnistunut valinta haastattelujen suorittamiseen.

Haastattelun teemat lähetettiin haastateltaville hyvissä ajoin ennen haastattelua, jotta heille jäisi aikaa valmistautua haastatteluun. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 85–86) näkevätkin tämän tarpeellisena haastattelun onnistumisen kannalta, koska haastattelussa on tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Itse haastattelutilanteet sujuivat keskustelunomaisesti ja rennosti. Haastattelutilanteissa ei noudatettu täysin haastattelurungon järjestystä, vaan tilanne pyrittiin pitämään joustavana ja avoimena, mikä mahdollisti haastateltavien oman pohdiskelun. Tutkija piti kuitenkin huolen siitä, että kaikkiin käsiteltävänä olevat teemat käytiin läpi ja kysyi tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä tai perusteluja. Tuomen ja Sarajärven (2018, 85) mukaan haastattelun etuna



onkin juuri sen joustavuus, kun siinä on mahdollista toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmauksia ja käydä avoimesti keskustelua haastateltavan kanssa. Koska haastateltavien asiantuntemus ja roolit vaihtelivat jonkin verran, he myös painottivat haastatteluissa osittain niitä teemoja enemmän, joista heillä oli enemmän tietoa. Siitä huolimatta haastateltavat olivat valmiita vastaamaan kaikkiin kysymyksiin avoimesti. Hirsjärvi ym. (2009, 206) kuitenkin muistuttavat, että haastateltavilla taipumus antaa heidän organisaationsa kannalta sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelutilanteissa havaittiinkin, että haastateltavat olivat jossain määrin subjektiivisia välttäänsä sanomasta negatiivisia asioita yhteistyöstä tai sen osapuolista.

### **3.4 Aineiston analyysi**

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysille on ominaista, että se on monivaiheinen prosessi – se on sekä analyysia että kuvailua. Kun analyysissa aineistoa eritellään ja luokitellaan, synteesissä tästä aineistosta muodostetaan kokonaiskuva, joka pyrkii esittämään tutkimuksen kannalta keskeisen ilmiön uudessa näkökulmassa. Tähän prosessiin liittyy kuitenkin monia vaiheita ennen varsinaista analyysia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 143.) Tässäkin tutkimuksessa teemahaastatteluaineistoa on käsitelty ennen varsinaisia analyysin vaiheita ensin litteroimalla ja sen jälkeen tutustumalla aineistoon alustavan ymmärryksen muodostamiseksi.

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta tapauksesta on tarkoitus saada aikaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Eskolan (2001) mukaisesti aineiston analyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriasidonnaisesti. Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysia, joka on linjassa tutkimuksen abduktiivisen lähestymistavan kanssa. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi sijoittuu aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysitavan välimaastoon. Teoriasidonnainen analyysitapa ei siis varsinaisesti perustu suoraan teoriaan. Analyysi ja teoria linkittyvät kuitenkin jossain määrin keskenään, ja teoria voi tukea analyysin etenemistä. Teoriasidonnaisessa analyysissa siten tunnistetaan aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tarkoituksena ei ole kuitenkaan testata teorian perusteella muodostettuja hypoteeseja kuten teorialähtöisessä sisällönanalyysissä. Aikaisempi tieto voi kuitenkin helpottaa

uusien näkökulmien löytymisessä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa teoriasidonnaisuus ilmeni siten, että aineistoa käsiteltiin ensin aineistolähtöisesti ja myöhemmin suhteessa tutkimuksen teoriaan. Kuviossa 7 kuvaillaan aineiston käsittelyä analyysistä johtopäätöksiin.



Kuvio 7. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä johtopäätöksiin (mukaillen Hirsjärvi & Hurme, 2008, 144)

Kuten kuviosta 7 käy ilmi, haastatteluaineiston käsittely aloitettiin litteroimalla teema-haastattelujen muodossa kerätty aineisto tammikuun 2017 aikana. Aineiston litteroinnilla tarkoitetaan laadullisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanasanaisesti. Litterointi voidaan tehdä myös eri tarkkuuksilla riippuen tutkimusongelmasta ja käytettävästä analyysimenetelmästä. Tämän tutkimuksen kannalta aineistoa ei ollut tarpeellista litteroida eksaktisti, koska tässä tutkimuksessa ei oltu kiinnostuneita siitä, miten haastateltavat asiat ilmaisevat. Tämän tutkimuksen kannalta oli olennaista keskittyä puheen asiasisältöön, minkä nähtiin olevan riittävän tarkka analysointitapa sisällönanalyysia varten. (Hyvärinen, Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori & Aho, 2017, 367.) Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että aineisto litteroitiin sanatarkasti, mutta litteroidusta aineistosta jätettiin pois täytesanat, toistot, keskenjääneet tavut sekä kontekstiin kuulumaton puhe. Litte-

roinnin jälkeen aineistoa luettiin läpi useaan otteeseen ennen varsinaisen analyysin aloittamista, jotta sen kokonaisvaltainen ymmärtäminen olisi mahdollista.

Seuraavassa vaiheessa kokonaisuudesta edettiin osiin teemoittelemalla aineistoa ensin aineistolähtöisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemoittelussa laadullista aineistoa pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, jolloin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemoittelu tehtiin koodaamalla aineistoa eri värein, jolloin tiettyä teemaa kuvaavat näkemykset koodattiin samalla värillä ja ryhmiteltiin alustaviksi teemoiksi erilliseen tiedostoon. Kun aineisto oli ensin teemoiteltu aineistolähtöisesti, jatkettiin analyysia seuraavaksi teoriasidonnaisesti kirjallisuuskatsaukseen peilaten. Analyysin teoriasidonnaisuus näkyy esimerkiksi siinä, että kirjallisuuskatsauksesta nostettiin analyysia ohjaavaksi ajatukseksi yhteistyön motiivit, tavoitteet, haasteet ja mahdollisuudet. Tutkimuksen empiiristä aineistoa ja aikaisempaa tutkimusta ei kuitenkaan haluttu yhdistellä pakottamalla toisiinsa. Tästä johtuen kirjallisuuskatsauksessa tunnistettu yhteistyön sisällön ulottuvuus jätettiin pois, kun aineistoa analysoitiin teoriasidonnaisesti. Lisäksi aineiston analyysissa ja tulosten raportoinnissa yhteistyön motiivit ja tavoitteet jaettiin erillisiksi ulottuvuuksiksi, jotta niiden hahmottaminen olisi helpompaa. Teoriasidonnaiselle sisällönanalyysille onkin tavanomaista edellä kuvailtu abduktiivinen päättely ja yhdistely, jossa tutkijan ajatteluprosessia ohjaavat vuorollaan sekä aineisto että aikaisempi tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineistolähtöisiä teemoja syntyi aluksia useita, mutta analyysin edetessä teemoja yhdisteltiin toisiinsa käyttäen apuna tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tunnistettuja yhteistyön ulottuvuuksia. Aikaisempi kirjallisuus toimi tässä tutkimuksessa siten analyysin tukena, sillä aineistosta muodostetut lopulliset teemat rakennettiin aiempaa tietoa apuna käyttäen. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston teemoitteluprosessia yhteistyön motiivien osalta kuvaillaan alla olevassa taulukossa 4. Kokonaisuudessaan haastatteluaineiston teemoitteluprosessi on kuvattu liitteessä 2.

Taulukko 4. Haastatteluaineiston teemoitteluprosessi

Aineistolähtöiset teemat	Lopulliset teemat	Yhteistyön ulottuvuus
Pitkäjänteinen yhteistyö kalaoppaan ja kestävien kalavalintojen parissa	Pitkäaikainen yhteistyö	Motiivit
Kansalaisjärjestön asiantuntemus ja osaaminen	Organisaatioiden resurssit	
Yrityksen rahoitus, viestinnällinen näkyvyys ja verkostot		
Asiakasuskollisuus, riskienhallinta, legitimitetin ja maineen vahvistaminen	Yrityksen liiketoiminnan edistäminen	
Virtavesien kunnostaminen, strateginen vaikuttaminen yrityksiin ja kuluttajiin	Kansalaisjärjestön mission edistäminen	

Kun aineiston lopulliset teemat oli saatu muodostettua, jokaisen teeman sisältöä vertailtiin sekä yrityksen että kansalaisjärjestön näkökulmasta. Teemojen sisältä pyrittiin löytämään siis eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Nämä löydökset kirjoitettiin tulkinaksi, jotka esitetään tutkimuksen tuloksina seuraavassa luvussa. Tuloksia tukemaan haastatteluaineistosta otettiin suoria lainauksia jokaisesta teemasta. Nämä lainaukset ovat tunnistettavissa sisennyksestä ja kursivoinnista. Lainauksia on anonymisoitu siten, ettei haastatteluun osallistuneita henkilöitä ole mahdollista tunnistaa lainausten perusteella. Lainauksien perässä olevista tunnisteista lukija voi kuitenkin havaita, että onko kyseessä Keskon vai WWF:n edustajaa koskeva lainaus. Mikäli lainauksesta on jätetty pois sanoja tai lauseita, on pois jätetty kohta korvattu kahdella peräkkäisellä viivalla. Lisäksi hakasulkeisiin on voitu merkitä tutkijan omia kommentteja lainauksiin liittyen.

Kuten kuviosta 7 on havaittavissa, tämän tutkimuksen teoriasidonnainen sisällönanalyysi toteutettiin kahdessa vaiheessa, jossa hyödynnettiin sekä analyysia että synteisiä. Tutkimuksen empiirinen aineisto eli haastatteluaineisto toimi analyysin lähtökohtana. Analyysissa edettiin ensin kokonaisuudesta pienempiin osiin aineistoa koodaamalla ja teemoittelemalla, minkä jälkeen teemoja yhdisteltiin aikaisempaa tietoa hyödyntäen. Tutkimustulosten raportoinnin jälkeen vuorossa olivat johtopäätökset, jossa taas edettiin osista takaisin kokonaisuuteen ja tulkintaan, ilmiön ymmärtämiseksi kokonaisvaltaisemmin ja syvällisemmin aiempaan tietoon peilaten. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 143–144.)

## 4 TULOKSET

### 4.1 Motiivit osallistua yhteistyöhön

#### Pitkäaikainen yhteistyö

Keskon yhteistyö WWF:n kanssa on alkanut jo noin 10 vuotta sitten K-ryhmän kala- ja äyriäislinjauksesta, josta lähtien K-ryhmässä on noudatettu WWF:n julkaisemaa kalaopasta. Haastatteluissa ilmeni, että nykyinen yhteistyö K-kalapolut -projektissa nähdään jatkumona aikaisempaan yhteistyöhön. K-kalapolut -projektissa yhteistyö on kuitenkin muuttunut konkreettisemmaksi ja käytännönläheisemmäksi. Keskon osalta WWF:n kanssa tehtyyn yhteistyöhön ollaan oltu tyytyväisiä, ja yritys pitääkin kansalaisjärjestöä sen yhteistyökumppanina.

*-- Keskokohan oli tehny jo WWF:n kanssa yhteistyötä ennen tätäkin, et meillähän on ollu jo 10 vuotta se K-ryhmän kala- ja äyriäislinjaus, joka perustuu siihen WWF:n kalaoppaaseen, et tää on oikeastaan vaan jatkumo, tää on askel käytännönläheisempään yhdessä tekemiseen. (K2)*

Myös WWF:n osalta nykyinen yhteistyöprojekti nähtiin jatkumona aikaisemmasta yhteistyöstä, jota on tehty kalaoppaan ja kestävien kalavalintojen parissa. Kesko osallistui esimerkiksi vuonna 2012 WWF:n järjestämään kalakampanjaan, jossa pyrittiin siihen, että Suomen markkinoilla myytäisiin ainoastaan kestävästi pyydystettyä ja tuotettua kalaa. Kansalaisjärjestön mielestä Kesko on tehnyt hyvää työtä kuluttajille suunnattujen kestävien kalavalintojen puolella, joten oli luontevaa jatkaa yhteistyötä kalojen elinympäristöjen kunnostamispuolella. Lisäksi myös WWF:n mielestä nykyinen yhteistyö K-kalapolut -projektin parissa on aikaisempaa konkreettisempaa, kun Keskon työntekijätkin ovat osallistuneet esimerkiksi projektin aikana järjestettyihin talkoisiin.

*Keskon kanssa on tehty tätä ennen vuosikausii yhteistyötä tos kalavalikoimien vastuullisuuden parantamisessa, eli me ollaan julkastu sitä kalaopasta 2006 vuodesta, mikä on tällanen kuluttajan kalaopas, mikä ohjaa näihin kestäviin valintoi-*

*hin. Niin Kesko sillon jo oli varmaan ensimmäisii suomalaisii kauppaketjuja, jos-sei jopa ensimmäinen, joka sitoutu virallisesti siihe -- ja sitte siitä alko sit yhteistyö, et tietysti autettu heitä sitten siinä, et on löydetty heille korvaavii tuotteita niiltä osin, mistä he on joutunu luopumaan ja mitkä ois sit kestävämmiin kalastettuja tai tuotettuja kala- ja äyriäistuotteita, ja sitten he otti aktiivisesti osaa tähän meidän kalakampanjaan, mikä oli 2012, missä Kesko mukaan lukien haastettiin kaikki suomalaiset toimijat siihen, että 2015 loppuun mennessä Suomen markkinoilla on ainoastaan kestävästi pyydettyä ja tuotettua kalaa --. (W2)*

*Mut et miten se on sit muuttunu, niin on muuttunu siitä, että on siitä kalavalikoimasta menty nyt sitten tähän enemmän kotimaisten kalalajien ekologiaan ja siihen elinkierron palauttamiseen, menty kentälle, ohan se sillee erilaista, et hekin on nyt mukana tuolla tämmöses kenttäprojekteissa ja hankkeissa, että siin mieles muuttunu konkreettisemmaks ehkä. (W2)*

WWF:n edustajat kertoivat, että K-kalapolut -yhteistyö on saanut alkunsa aikaisemmasta kalakampanjasta, johon myös Kesko osallistui. WWF:n mukaan kalakampanjan yhteydessä yritys kertoi olevansa kiinnostunut osallistumaan kalojen elinympäristöjen kunnostukseen, mikäli sellaisia olisi tarjolla. WWF:llä uskottiin myös, että aikaisemmat yhteistyöt ovat lisänneet Keskon kiinnostusta aloittaa tämänkaltaisen yhteistyö. Yrityksen ja kansalaisjärjestön väliset edelliset yhteistyöt ovat olleet onnistuneita, ja nämä onnistumisen kokemukset ovat ruokkineet kiinnostusta tehdä myös käytännönläheisempää yhteistyötä.

*-- He oli aika menestyksekkäitä täs kalakampanjassa ja sen tavoitteissa, ja koki ehkä voimaantui sit siitä, että hitto, et me voidaan saada oikeesti Suomen vaikka lainsäädäntöä muutettuu sillä, että me, et Kesko vaatii, että jotta me voidaan myydä tiettyjä kotimaisia kaloi, niiden kalastuksen täytyy olla kestävämpää kuin, mitä se on nyt, ja sitku tää viesti tulee ympäristöjärjestöltä ja kaupan sektorilta, niin sit siellä oikeesti muuttuu asioita. Ja sitten ehkä voimaantuneena siitä niin, no otetaas seuraava haaste, no se on nää virtavedet, padot, muut ja katotaan, mitä siin voidaan tehdä --. (W2)*

## Organisaatioiden resurssit

Yhtenä motiivina haastatteluaineistosta tunnistettiin organisaatioiden erilaiset resurssit, joita on mahdollista hyödyntää yhteistyön kautta. Ennen yhteistyön aloittamista Kesko oli pohtinut vastaavanlaisen projektin aloittamista ilman yhteistyökumppania, mutta he olivat kuitenkin todenneet jo varhaisessa vaiheessa, ettei projektin läpivieminen olisi mahdollista ilman ulkopuolista apua ja osaamista.

*-- alkuperäinen ajatushan olikin vähän sen suuntanen, mut tokihan mä oivalsin jo sillon, ettei me sitä yksin pystytä tekemään, et tarvitaan me siihen apua ja osajia, mut et se ois ollu enemmän tavallaan ostettua palvelua. Mut ne oli niitä alkuperäisiä ajatuksen riekaleita, mut sit tosiaan, kun siinä varhasessa vaiheessa, kun - - tuli niistä omista jutuistaan puhumaan, niin se tavallaan lokshti niin hyvin palaset kohdalleen, että ei oikeen tarvinnu ajatella muunlaista vaihtoehtoa sitten. Joka tapauksessa oltais tarvittu ulkopuolista apua, niin nyt löyty ihan unelmahyvä ulkopuolinen apu tai ei voi sanoa ees niin vaan yhteistyökumppani. (K1)*

*No melkeen osaamisesta tässä on kyse. Et ilman WWF:n apua, niin olispa ollu pitkä tie tarvottavaks, et me oltais tää kaikki osaaminen hankittu, kerrytetty itse itsellemme. (K1)*

Yritys koki tarvitsevänsä erityisesti WWF:n asiantuntemusta ja osaamista ympäristöasioista tässä vastuullisuusprojektissa. Keskon osalta haastatteluissa todettiin, ettei heillä esimerkiksi ole tarvittavaa tietoa vaelluskaloista, niiden elinkierrosta tai mahdollisista kutuesteistä. Myös kansalaisjärjestössä tiedostettiin yrityksen tarve heidän asiantuntemukselle luonnonsuojeluun liittyvissä kysymyksissä. WWF:n mielestä yrityksillä puuttuu usein tietotaitoa näistä asioista, minkä vuoksi heidän kanssaan halutaan tehdä yhteistyötä. Lisäksi WWF:llä pidettiin tärkeänä heidän kalojen parissa tekemää aikaisempaa työtä, jonka myötä heillä on osaamista, jota Kesko taas tarvitsee nykyisessä yhteistyöprojektissa.

*No, jos puhutaan tästä prokkiksesta [K-kalapolut], niin täytyy tuntea ne virtavedet, mitkä siellä muodostaa ne esteet, miten ne voidaan kunnostaa, miten ne kala-*

*lajit siellä vaeltaa ja lisääntyy, ja noillahan on ihan ylivoimainen tietämys näistä asioista, WWF:llä. (K1)*

*-- sitten WWF:llä on myös tähän asiantuntijaorganisaatio, eli meillä on asiantuntemusta monesta luonnonsuojeluun ja ympäristönsuojeluun liittyvästä asiasta, mistä ehkä yrityksellä saattaa puuttua sitä tietotaitoa, ja se voi olla joillekkin yrityksille se kiinnostava. (W3)*

Myös WWF:n puolelta yhtenä tärkeänä motiivina yritysyhteistyölle nostettiin esiin yrityksiltä saatavat resurssit. Kansalaisjärjestössä koettiin, ettei heillä ole ensinnäkään pienen organisaationsa vuoksi tarpeeksi resursseja, kun puhutaan WWF Suomen organisaatiosta. Toiseksi se haluaa saada parannettua vaelluskalojen uhanalaisuustilannetta pysyvästi Suomessa ja siihen tarvitaan yritysyhteistyötä sekä sen mahdollistamia resursseja. Tärkeimpinä resursseina WWF:llä pidettiin erityisesti Keskon tarjoamaa viestinnällistä tukea ja näkyvyyttä, maakunnallista kauppaverkostoa ja taloudellista tukea.

*-- Me ollaan aika pieni organisaatio kumminki, et vaikka me ollaan kasvettu koko ajan, niin meitä on nyt se joku viiskymment Suomessa, mut ei mun tiimissä oo viitäkymmentä, et mulla on maksimissaan pistää se yks ihminen nyt sitte tähä virtavesityöhön ja yks ihminen ei paljo saa aikaseks tai saa paljo, mut ei riittävästi. Nyt, kun tarkoitus ei oo pelkästään tehdä töitä tän asian ja ongelman parissa, vaan on tarkoitus itse asiassa saada pysyvä muutos ja iso muutos, niin silloin täytyy yhteistyötä jonkun kanssa --. (W2)*

*Hehän tässä tapauksessa tukee sitä meidän tekemää työtä tässä asiassa, taloudellisesti ja sitten he antaa omaa näkyvyyttään, järjestää sille aiheelle näkyvyyttä --. Sitten heillä on tää kauppa ja kauppiasverkosto, -- meil ei oo presenssiä tuolla ympäri Suomea, fyysistä, mut sitten taas Keskon ja kauppojen ja kauppaisten kautta meidän saadaan sit se tässä, et he pystyy luomaan niit paikalliset verkostot ihmisten kanssa, jotka lähtee sit tekemään esimerkiks näit talkoita ympäri Suomea ja meidän ei välttämättä tarvii olla niis kaikissa ees mukana ollenkaan, et monii eri etuja. (W2)*



Myös yrityksessä uskottiin, että kansalaisjärjestöt haluavat tehdä heidän kanssaan yhteistyötä johtuen heidän mittavista resursseista. Keskolla on mahdollisuuksia isona yrityksenä tarjota kansalaisjärjestöille niin rahallista tukea kuin viestinnällistä näkyvyyttäkin eri markkinointikanavissa, joilla voidaan lisätä yhteistyön vaikuttavuutta. Lisäksi Keskon haastateltavat mainitsivat yrityksen hyvän ja vastuullisen maineen sekä maakunnallisen kauppaverkoston olevan syitä, miksi kansalaisjärjestöt näkevät heidät hyvänä yhteistyökumppanina.

*-- ollaan yks isoimmista firmoista niin, et jos meidän kanssa lähtee yhteistyöhön, niin sit se vaikutushan on suuri tai toiveena on, et vaikutus on suuri. Ja kyllähän se sit tietysti, kun me ollaan iso, niin onhan meillä sit tietysti rahaakin laittaa erilailla näihin prokkiksiin kuin monella muulla, ja sit me ollaan hyvä maineinen. (K1)*

*Mä uskon, et vahvasti he näki sen, et me ollaan tässä viestinnällisenä kumppanina järjestöjen kova, koska on nää kanavat, tavallaan markkinointibudjetit, mutta myös sitten se, että me ollaan laajalla tuolla Suomessa, niin tavallaan se meidän paikallisuus, me pystytään sitä hyödyntämään, et meillä niitä kauppvoja siellä melkeen jokasen puron ja joen varressa --. (K3)*

### **Yrityksen liiketoiminnan edistäminen**

Keskon osalta muistutettiin sitä, että heidän tapauksessaan vastuullisuusprojekteihin osallistuminenkin on osa heidän liiketoimintaansa. Yritys on kuitenkin suuri pörssiyhtiö, mikä edellyttää sitä, että heidän tehtävä tulosta heidän osakkeenomistajilleen. Yhteistyön tulee olla myös heidän sijoittajille uskottavaa, ja tästä syystä yhteistyössä tulee kin olla uskottava liiketoimintaperuste. Keskon edustajien vastauksista olikin tunnistettavissa ajatus siitä, että kansalaisjärjestöyhteistyössä yritystä motivoivat myös liiketoiminnan edistämiseen liittyvät motiivit.

*Tää vastuullisuustyö kaiken kaikkiaan tai kestävän kehityksen työ tai miksi sitä nyt tässä tullaan kutsumaankaan, niin totta kai on oikein tehdä oikein ja on kiva tehdä kivaa ja niin edelleen, mutta jos sit mietitään sitä, että mehän ollaan pörssiyhtiö, jonka tehtävä on tehdä tulosta. (K1)*

Yrityksen mukaan vastuullistyyöstä tuleva rahavirta koostuu kahdesta sidosryhmästä: asiakkaista ja sijoittajista. Ensinnäkin Kesko uskoo sen tekemän vastuullisuustyön näkyvän sen asiakkaiden asiakasuskollisuudessa, kun asiakkaat voivat luottaa siihen, että yritys toimii vastuullisesti ja kestävästi esimerkiksi kalavalikoiman suhteen. Toiseksi yritys haluaa panostaa vastuullisuuteen hallitakseen riskejä, sillä sekä nykyiset että tulevat sijoittajat edellyttävät yrityksen toimivan vastuullisesti.

*Niin tää rahavirta, mikä liittyy tähän vastuullisuustyöhön, niin se tulee kahesta suunnasta. Toinen suunta on asiakkaat ja sekin jakautuu kahtia, elikkä on vk:n elikkä vähittäiskaupan asiakkaat, jotka oikeastaan pitää, suomalaiset kuluttajat pitää oikeastaan itsestään selvyytensä, että vastuullisuusasiat on hoidettu -- ja, jos tulee pettymyksiä niin sit helposti vaihdetaan toiseen kauppaan eli mennään kilpailijalle, elikkä tää on se rahavirta tässä vk-puolella, asiakasuskollisuus. -- Sit ten se toinen asiakashomma on tietysti BtoB-asiakkaat, jotkahan on tossa rakentamisen ja talotekniikassa yli puolet meidän bisneksestä. -- Sit se toinen suunta on taas sijoittajat, elikkä toivottavasti tulevat omistajat. Yhä enemmän ja enemmän sijoittajat miettii näitä vastuullisuusasioita vuos vuodelta näkee, et se kasvaa. -- Sehän lähtee ihan riskienhallinnan kautta heiltä, elikkä on turvallisempaa sijoittaa sellasiin yhtiöihin, yrityksiin, jotka pitää vastuullisuusasioista huolta --. (K1)*

Keskolla nähtiin myös tärkeänä, että he osallistuvat yhteistyöhön yhtenäisenä K-ryhmänä, jolloin he saavat osallistettua heidän K-kauppiaat ja muun henkilökunnan mukaan yhteistyöhön, kuten K-kalapolut -projektissa. Yhteistyön tulee olla myös yrityksen sijoittajille uskottavaa, ja tästä syystä yhteistyössä tuleekin olla uskottava liiketoimintaperuste. K-kalapolut -projekti liittyy myös olennaisilta osin yrityksen strategiaan sekä vastuullisuusohjelmaan. Lisäksi kala on yritykselle merkittävä myyntiartikkeli, joka lisää yhteistyön liiketoimintaperustetta. Voidaankin tulkita, että tämä vastuullisuusprojekti tukee monilta osin yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa, mistä johtuen se on ryhtynyt yhteistyöhön WWF:n kanssa.

*Musta tuntuu, et tää on meille enemmänki sellanen toimintamalli jatkossa, eli et mitä me ikinä lähdetäänkään tekemään, me nimenomaan tehdään K-ryhmänä isosti, valtakunnallisesti, mutta myös sit se, että me konkreettisesti mennään siihen mukaan ja katotaan aina, et siinä on se uskottava liiketoimintaperuste, koska sil-*

*lon me saadaan valjastettua meidän yrittäjäkauppiaat ja koko tää meidän henkilökunta siihen taakse, eli me oikeesti halutaan tehdä sitä, et siitä on hyötyä, mutta myös se, et se on pörssiyhtiönä ja se on meidän sijottajille uskottavaa, et me ollaan mukana tällasessa toiminnassa --. (K3)*

*-- paikallisuus ja ne kauppiaat ja asiakkaan mukaan ottaminen ja sidosryhmien odotuksiin vastaaminen, niin ne kaikki liittyy Keskon strategiaan ja vastuullisuusohjelmaan ja vastuullisuuden tavoitteisiin, että kyl tässä on hyvin paljon sellasia elementtejä, jotka hyvinkin liittyy monenlaisilta kulmilta meidän tekemiseen, ja sit tosiaan se kala, kun on niin merkittävä myyntiartikkeli. (K2)*

Haastatteluissa nostettiin esiin, että yhteistyö kansalaisjärjestön kanssa antaa yritykselle mahdollisuuden vahvistaa legitimeettään, mikä myös osaltaan tukee yrityksen liiketoimintaa. He kokivat, että heillä on suurena yrityksenä vallan lisäksi vastuuta ja mahdollisuus vaikuttaa yhteiskunnallisesti esimerkiksi K-kalapolut -projektin kautta. Yhteistyö WWF:n kanssa nähtiin yhtenä esimerkkinä sidosryhmäyhteistyöstä, jonka avulla he voivat vastata sidosryhmiensä odotuksiin läpinäkyvyydestä ja yhteiskunnallisesta osallistumisesta.

*-- me halutaan noudattaa niitä heidän [WWF:n] ohjeistuksiaan ja halutaan tukea sitä, koska sit taas meidän kokosella yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, että miten se vastuullisuus näkyy jokasen ihmisen lautasella tai elämässä yleensäkin niinku arjessa, ku puhutaan meidän liiketoiminta-alueesta. WWF tuo meidän brändille uskottavuuden ja luotettavuuden siihen toimintaan, mitä me tehdään. Sen takia ehdottomasti haluttiin tehdä WWF:n kanssa töitä. (K3)*

*Kyllä me nähdään se [yhteistyö] tosi tärkeänä, koska me halutaan olla avoin ja läpinäkyvä ja hyvä yrityskansalainen, niin on tosi tärkeitä, että me tiedetään, mitä meidän sidosryhmät odottaa meiltä ja halutaan tehdä heidän kanssaan yhteistyötä. (K1)*

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että he tekevät yhteistyötä nimenomaan WWF:n kanssa, joka on kansalaisjärjestönä yksi maailman tunnetuimmista ja tunnustetuimmista. WWF nähtiin luotettavana kumppanina, jonka kanssa toimiminen tuo Keskon brändille ja toi-

minnalle uskottavuutta ja luotettavuutta. Haastattelujen perusteella voidaankin tulkita yrityksen tarvitsevan kansalaisjärjestöä vastuullisuusprojektissa myös sen vuoksi, että se tekee projektista uskottavamman sidosryhmien kannalta. Myös WWF:n haastateltavat tiedostivat, että monet yritykset haluavat tehdä heidän kanssaan yhteistyötä, koska se on yksi maailman tunnetuimmista kansalaisjärjestöistä, jonka panda-logo tunnetaan maailmanlaajuisesti. Kansalaisjärjestössä on myös havaittu se, että yhteistyöyritykset pyrkivät vahvistamaan heidän kauttaan imagoaan ja legitimizeettiään. Sitä ei kuitenkaan nähty ongelmallisena WWF:n kannalta, koska yritysten on usein vaikeaa kertoa toiminnastaan uskottavasti laajalle yleisölle. WWF:n osallistumisen nähtiin siten lisäävän myös Keskon uskottavuutta K-kalapolut -projektin osalta.

*No WWF:n on meille tavallaan brändimielessä, jos lähdetään ihan tällasista periaatteellisista, et kenet me valittaisiin kumppaniksi, niin WWF on yks tunnetuimmista tällasista vastuullisuusorganisaatioista tai tällasista voittoa tavoittelemattomista, eli se tunnustetaan ja se tunnustetaan, elikkä he on uskottavia ja he tekee pitkäjänteistä työtä ja he tosiaan tekevät kaiken oikein, et on monenlaisia näitä järjestöjä, mutta WWF on ehkä tälle yritysmaailmalle sellanen luotettava kumppani --. (K3)*

*Tosi monelle yritykselle se on se näkyvyys, yks maailman tunnetuimmista brändeistä, mikä houkuttelee, ja se me huomataan tosi monesti, että monen yrityksen silmissä se on vähän semmonen leimapaperi yrityksen kylkeen, että panda on hyväksynyt, että tää on ookoo tää yritys. Et varmaan monelle yritykselle se voi olla pyrkimys kiillottaa sitä omaa imagoaan. -- Yrityksen on monesti vaikea omalla suullaan kertoa niistä asioista, mitä ne on tehneet, se ei oo uskottavaa välttämättä ihmisten mielestä, jos joku Kesko tulee kertoo, että tosi hienoa työtä muuten ollaan tehty noitten Suomen vaelluskalojen puolesta, mut sit jos me sanotaan se, niin sehän on ihan erilailla uskottavaa ihmisille, niin se tietysti on yritysten näkökulmasta kiinnostavaa tai innostavaa ehkä. (W3)*

Yhdeksi Keskon liiketoimintaan liittyväksi motiiviksi haastatteluaineistosta nostettiin yrityksen brändin ja maineen parantaminen K-kalapolut -projektin kautta. Yrityksessä halutaan osallistua yhteistyöprojekteihin, joiden uskotaan puhuttelevan suomalaisia kuluttajia. Tästä syystä Keskolle on myös tärkeää, että yhteistyökumppani on tunnettu ja

arvostettu suomalaisten keskuudessa, kuten WWF on tässä tapauksessa. Yhteistyöhön osallistumalla se voivat kertoa kuluttajilleen vastuullisuustyöstään, ja sitä kautta parantaa mainettaan.

*-- me halutaan olla mukana tällaisissa prokkiksissa, jotka me nähdään tai uskotaan, että ne puhuttelee suomalaista kuluttajaa ja sit toisaalta pitää olla se kansalaisjärjestö tai ympäristöjärjestö tai se toinen osapuoli pitää olla sillä tavalla suomalaisten yleisesti hyväksymä ja arvostama -- joku panda-logo taitaa olla yks maailman tunnetuimpia logoja, et kyllähän WWF:llä on hyvä se. Se pitää olla selanen, et se puhuttelee meidän kuluttajia ja se on riittävän iso tekeminen, et sillä on vaikutusta asioihin, eli täähän on ihan mainehallintakysymys, ja sitten, et me voidaan kertoa kuluttajille, et me ollaan kiinnostunu yhteiskunnan asioista ja halutaan parantaa niitä. (K1)*

Yrityksessä on myös meneillään brändiuudistus, jonka myötä he haluavat ottaa enemmän yhteiskunnallista asemaa ja yhtenäistää K-ryhmän toimintaa kuluttajien silmissä. Yksi K-ryhmän brändin erottelevuustekijöistä on vastuullisuus. Yrityksen pyrkimyksenä onkin viestiä brändinsä erottelevuustekijöistä kuluttajille osallistumalla isoihin projekteihin, joissa on myös suuri viestinnällinen potentiaali. K-kalapolut -projekti on Keskon kannalta siten myös strateginen toimenpide, joka on osa heidän brändiuudistustaan. Vastuullisuusprojektin avulla he voivat puhutella kuluttajiaan ja viestiä K-ryhmän vastuullisesta brändistä.

*Sithän tää on osa, kun meillä on tällanen uudistuva K-hanke tai puite, minkä osalta mietitään näitä, et mitkä olis sellasia riittävän isoja tekemisiä, mitä me halutaan lähteä tekemään. -- Tehdään vähemmän ja tehdään isoja asioita ja tullaan ulos niistä isosti --. (K1)*

*-- K-ryhmän yksi strateginen toimenpide on nimenomaan luoda tällanen asiakaskokemus tästä K-ryhmästä, elikkä nythän meidän brändi on rakennettu vahvasti meidän K-citymarketin ja supermarketin ja K-raudan ja näiden liiketoimintaketjujen kautta ihminen muodostaa kuvan jokasesta ketjusta ehkä erikseen tai jonkinlaisesta kokonaisuudesta. Kesko on aikasemmin puhunu pelkästään sijottajille pääosin, Keskolla on ollu pörssiyhtiömäinen viestiä. Nyt taas tää uus K-ryhmä ja*

*uusi K keskustelee enemmän asiakkaille ja haluaa ottaa tästä yhteiskunnallista asemaa ja tuoda vähän sellasta kattoa tälle kaikelle meidän toiminnalle, jolloin sitten ollaan määritelty nää meidän erottelevuustekijät, joita on siis tää vastuullisuus, minut huomioivuus ja inspiroivuus, niin tää vastuullisuus on yks iso osa, mitä me halutaan kertoa laajemmin, et miten me tehdään tempaukset -- kampanjat ja yhteistyöt on yksi tapa tuoda sitä esille, et mitä me tehdään, niin tää tavallaan aivan täydellisesti osuu meidän strategiaan --.(K3)*

Yrityksessä onkin panostettu vahvasti K-kalapolut -projektin markkinointiin ja viestintään. Keskolla on oma markkinointibudjetti projektille, mikä ei ole ollut osana yrityksen ja WWF:n yhteistyösopimusta. Kansalaisjärjestössä myös tiedostettiin yrityksen motiivi tehdä erillinen markkinointikampanja K-kalapolut -projektin yhteydessä brändiuudistukseen liittyen. Sitä ei kuitenkaan koettu ongelmallisena, sillä WWF:n näkökulmasta kaikki julkisuus asialle on hyväksi.

*-- siihen päälle me ollaan vielä tehty markkinointi, viestintäsuunnitelma ja siihen oma budjetti, joka ei oo tullu minkäänlaisena vaatimuksena, vaan me ollaan katottu, et kuinka paljon me halutaan laittaa tähän, miten paljon siitä on hyötyä meille. (K3)*

*-- Kesko satsas niin paljon tähä viestintään ja tähän kampanjapuoleen, niin sehän on ollu ihan heistä lähtöisin, et se ei ollu meidän sopimuksessa tai muuta, että se on ollu heidän ideansa tehdä sitä osana tätä brändiuudistusta käsittääkseni, et on ollu vaan plussaa meille. Enemmän me ollaan saatu ku kuviteltiin jo nyt tästä yhteistyöstä. (W2)*

### **Kansalaisjärjestön mission edistäminen**

WWF:n näkökulmasta yritys yhteistyö on strateginen valinta, jonka avulla he kokevat voivansa vaikuttaa yritysten tapaan harjoittaa niiden liiketoimintaa. Kun suurin osa ympäristöön liittyvistä haasteista johtuu nimenomaan yrityksistä, on WWF:n mielestä tärkeää ottaa yritykset mukaan ratkaisemaan näitä kysymyksiä yhteistyössä. Aineiston perusteella onkin tulkittavissa, että kansalaisjärjestön motiivit tässä yhteistyössä liittyvät pääasiassa sen mission edistämiseen.

*No se on WWF:llä tällöinen strateginen päätös ollu jo pitkään ja aina, ja se on se, mistä on hirveen helppo myös WWF:ää kritisoida, koska monet järjestöt on siitä mieltä, että yritykset on pahiksia, eikä niitten kanssa saa mitään yhteistyötä tehdä. Mut WWF näkee sen niin, että nää ekologiseen jalanjälkeen liittyvät kysymykset, ei niitä pysty ratkasemaan ellei yritykset oo mukana, eli kun kuitenkin suurin osa maapalloa rasittavista ekologisen jalanjäljen toimenpiteistä liittyy jollailailla yrityksiin, niin niitten pitäis myös olla mukana sitten niitä ongelmia ratkomassa. (W3)*

WWF:llä on erilaisia strategioita toimia yritysten kanssa, jotka voidaan jakaa strategiseen, viestinnälliseen ja varainhankinnalliseen yhteistyöhön. Kun strategisessa yhteistyössä pyritään vaikuttamaan yrityksen ydinliiketoimintaan, viestinnällisessä yhteistyössä vaikutetaan sen sijaan yrityksen henkilöstöön tai sen asiakkaisiin. K-kalapolut -projektissa ei ole siten niinkään kysymys Keskon liiketoimintaan vaikuttamisesta, vaan yhteistyössä korostuu nimenomaan Keskon antama viestinnällinen näkyvyys sekä sponsorointi rahoituksen ja konkreettisen tuen muodossa, joka auttaa asian esille tuomista. WWF:n näkökulmasta kyseessä on siis pääasiassa viestinnällinen yhteistyö, jonka avulla pyritään vaikuttamaan yrityksen asiakaskuntaan.

*-- meillä on kolme tavallaan tapaa toimia yritysten kanssa, on se meidän näkökulmasta strateginen, elikkä pyritään vaikuttamaan siihe, miten yritys tekee sitä bisnestään, sitten toinen on tällöinen viestinnällinen, elikkä joko vaikutetaan yrityksen henkilöstöön tai sitten yrityksen asiakaskuntaan niillä meidän teemoilla, viädään sinne sitä viestiä, mut meillä on myös ihan tällöinen vähän kaupallisempi, että niinku rojalittyypiset, elikkä varainhankinnallisemmat kuviot on myös mahdollisia ja niitä ei oo vielä Keskon kanssa ainakaan tehty --. (W3)*

*-- Kesko-yhteistyöhän on tällöinen sponsorointi ja suojelullinen, elikkä viestinnällinen ja sponsorointi oikeestaan, että he sponsoroi meidän suojelutyötä, mutta auttaa sitä myös ihan konkreettisesti, mikä on aika ainutlaatuista, aika harva kumppani pystyy tekemään näin konkreettista suojelutyötä itsekin, kun tää kumppani pystyy, eli sen lisäksi, että he rahottaa tätä virtavesityötä, niin heiltä tulee myös siihen tällöistä talkooapua, ihan ihmisiä. (W3)*

WWF on asettanut jo vuosia sitten tavoitteekseen tehdä Suomessa virtavesien kunnostustyötä, jotta vaelluskalojen luontaista elinkiertoa voitaisiin parantaa, ja sitä kautta myös vaelluskalojen uhanalaisuustilannetta voitaisiin edistää. Samanaikaisesti heillä on kuitenkin ymmärretty se, että työtä on WWF:n resursseihin nähden niin paljon, että sitä täytyy tehdä yhteistyössä jonkin tahon kanssa. Keskon roolia he eivät näe vaelluskalojen elinkierron palauttamisen kannalta strategisesti tärkeänä, vaan he ovat päätyneet yhteistyöhön johtuen Keskon aktiivisuudesta ja halusta olla vaikuttamassa kalakantojen tilaan Suomessa. Yhteistyö Keskon kanssa nähdään WWF:n näkökulmasta yhtenä keinona muiden joukossa, jonka avulla voidaan edistää vaelluskalojen uhanalaisuustilannetta Suomessa. K-kalapolut -projektin lisäksi sillä on käynnissä myös muita vastaavanlaisia hankkeita.

*-- me ollaan päätetty itse täällä siis jo vuosikausii sitte -- et meidän strategiassa, meidän tavoitteis on se, et me tehdään virtavesityötä ja miks me tehdään sitä, me halutaan avata nimenomaan näit turhii vaellusesteitä pois, jotta tää luontanen elinkierto meidän uhanalasille vaelluskaloille paranee ja sitä kautta joku päivä niiden uhanalaisuus-statuski muuttuu paremmaks, ja sitte me ollaan mietitty, et millä keinoilla me sitä tehdään ja ymmärretty se, et se täytyy tehdä isosti ja, jos tekee jotai isosti se täytyy tehdä aina jonku muun kanssa --. (W2)*

*Aina helpoin on tehdä niiden kans yhteistyötä, etkä on ikään kuin siihe henkisesti valmiita ja jopa itse aktiivisia, että niinku tässäki tapauksessa Kesko. -- Heil on sisäistetty se, että he haluaa olla vaikuttamassa kalakantojen tilaan Suomessa ja sillon on erittäin luontevaa heidän kanssaan tehdä yhteistyötä. Ei siinä sen isompaa analyysii siitä oo tehty pohjalla, että nyt ne ois strategisesti jotenki vaelluskalojen elinkierron palauttamisessa juuri jossai ratkasevas roolissa. (W2)*

## 4.2 Yhteistyölle asetetut tavoitteet

### Projektin yhteiset tavoitteet

K-kalapolut -projektille asetettuja yhteisiä päätavoitteita yhteistyössä on kaksi: vaelluskalojen elinympäristöjen kunnostaminen ja tietoisuuden lisääminen Suomen uhanalai-



sista vaelluskalakannoista. Mielenkiintoista oli se, että WWF mukaan projektille ei ole vielä asetettu minkäänlaisia määrällisiä tavoitteita, vaan haastatteluihin mennessä oli sovittu vasta projektin yleisistä linjauksista. Keskon osalta sen sijaan kerrottiin, että heidän tavoitteenaan on kunnostaa vähintään 100 kohdetta viisivuotisen projektin aikana. Kuitenkin myös WWF haluaa kunnostaa projektin aikana niin monta kohdetta kuin on mahdollista. Aineiston perusteella voidaan tulkita vastuullisuusprojektin yhteisten tavoitteiden liittyvän kestäväen kehityksen ja luonnonsuojelun edistämiseen Suomessa.

*Kaiken kaikkiaan tämän projektin tavoitteet on ne vähintään 100 kohdetta kunnostaa ja sit toinen on se, et saada ihmiset oivaltaa kuinka uhanalaisia noi on noi meidän muutama vaelluskala, ja toisaalta sit se, että kun tehdään, rakennetaan teitä tai metsänhoitoa niin mietittäis siinä myös tätä puolta. (K1)*

*No avata tai kiertää niin monta olemassa olevaa vaellusestettä ku mahollista, et se on se yks, mut ei meillä semmosii määrätavoitteita oo sen takii, että lähettiin meki organisaationa tekemään ensimmäist kertaa ikinä -- et mahollisimman paljon poistetaan niitä, ja sitten saadaa tälle itse asialle, vaelluskalat uhanalaisia, niiden luontanen elinkierto, elikkä lisääntyminen ei onnistu isolta osin näiden vaellusesteiden ja patojen takia, niin sille sit näkyvyyttä ja tietosuutta, nehän on ne kaks päätavotetta. (W2)*

Uhanalaisten vaelluskalojen elinympäristöjen kunnostamiseksi Kesko ja WWF järjestävät yhteistyön puitteissa talkoita. Talkoissa on tarkoituksena kunnostaa puroja ja poistaa vaelluskaloilta mahdollisia kutuesteitä yhdessä K-kauppiaiden, maanomistajien ja talkoisiin ilmoittautuneiden vapaaehtoisten kanssa. Sidosryhmien osallistamista voidaankin pitää yhtenä keinona edistää yhteistyöprojektin yhteisiä tavoitteita. Johtuen vaelluskalojen luontaisesta elinkierrosta, talkoita voidaan kuitenkin järjestää pääasiassa vain syksyisin. Tietoisuuden lisäämistä voidaan kuitenkin tehdä yhteistyössä ympärivuotisesti. Keskolla ja WWF:llä onkin suunnitteilla erilaisia projekteja, esimerkiksi kutukävelyjä, joiden avulla tietoisuutta uhanalaisista vaelluskaloista voidaan lisätä tulevaisuudessa syksyisin järjestettävien talkoiden lisäksi.

*-- se virtavesilajisto luo tietyt raamit tälle meidän toiminnalle, elikkä kenttätyöt, konkreettiset työt, ne on elo-, syys-, lokakuu suurin piirtein, mutta sitten tietysti*

*erilaista viestintää sen tän koko aiheen ympärillä voi tehdä ympärivuotisesti. (W1)*

*Tietoisuuden herättäminen ja lisääminen on se toinen tärkeä asia, joten sitten siitä varmasti tässä tulevana vuosina, me käytiin jo muutamilla sellasilla kutukävelyillä eli sitten, kun on kunnostettu näitä puroja ja sit taimen nousee silloin loka-kuussa, -- niin siellä sitten oikeasti vaikka ne 80 senttiset vonkaleetki, meritaimenet, nousee sinne kutemaan, et se on semmoinen näytelmä, mihin kannattaa kyllä viedä sitten ihan asiakkaita ja porukoita, tehdä semmoinen ihan kutukävelyprojekteja myös, ja sitten meillä on suunnitteilla, että voidaan esimerkiksi kouluilla kertoa, koska WWF:llä on koululaisille tällöinen ohjelma, missä heillä on ympäristökasvatusta niin, et me pystytään sitten tulevana vuosina myös talven aikana kertomaan tästä aiheesta --. (K2)*

### **Yrityksen liiketoimintaan liittyvät tavoitteet**

Tietoisuuden lisäämisen ja vaelluskalojen elinympäristöjen kunnostamisen lisäksi Kesko on yhteistyössä myös omia sen liiketoimintaan liittyviä tavoitteita. Yrityksen haastateltavat korostivat useaan otteeseen, että sen pitkántähtäimen tavoitteena on kotimaisen vaelluskalakantojen elvyttäminen, mikä mahdollistaa tulevaisuudessa kotimaisen lähikalan myynnin K-ryhmän ruokakaupoissa. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää kuitenkin, että projektin päätavoitteita saadaan edistettyä yhteistyön puitteissa. Mikäli yhteistyössä ei olisi tätä liiketoimintaperustetta, saattaisi Kesko olla yhteistyössä kriittisempi sen suhteen, että he saisivat yritykselleen enemmän positiivista julkisuutta. Myös WWF:llä oltiin tietoisia Keskon liiketoiminnallisesta tavoitteesta lisätä kotimaisen, kestävästi pyydetyn kalan myyntiä kaupoissaan tulevaisuudessa, mikäli kalakannat saadaan palautettua kestäväälle tasolle. Yrityksen tavoitetta ei kuitenkaan nähty ristiriitaisena kansalaisjärjestön tavoitteisiin nähden, sillä kalakantojen palauttaminen on myös heidän tavoitteensa.

*Meille on vaan tärkeintä, et näitä saadaa, et tätä asiaa saadaan tehtyä eteenpäin, koska tässä on tää bisnestavote sitten jossai vaiheessa se hyödyttää meitä sit tulevaisuudessa siinä, et me voidaan kaupassa tarjota sitä lähikalaa ja, jos ei sitä linkkiä ois, niin tää ois hyvin erinäköinen. Me voitais olla jopa, miten mää nyt tän*

*sanoisin, kriittisempiä siinä, että ne kaikki on K:n tekemistä, et me saada se huomio sieltä, mutta kun meillä on se kauaskantonen tavoite siitä, et jossain vaiheessa se hyödyttää meidän bisnestä toivottavasti, niin sen takia me pystytään olemaan paljon avoimempia siinä, että tavallaa tuodaan vaan tätä asia tapetille ja saada tää tietosuutta ja tätä työtä tehtyä, tietosuutta levitettyä. (K3)*

*-- Keskohan käsittääkseni näkee tässä sit semmosen hyvin pitkän tähtäimen tavoitteen myös, -- että kotimaista kalaa voidaan, kestävästi pyydettyä kalaa voidaan tarjota Keskon myymälöissä, -- jolloin sitten Keskollakin on taas uusi laji valikoimaansa, joka on paikallista kalaa, kestävästi pyydettyä ja sitä kautta heidän tavoitteiden mukasta ja myös sitä kaupallista toimintaa sitten edistää ja se ei oo meidän mielest yhtää huono juttu, että jos motivaatio on sillä puolella. (W2)*

Kuten motiiveissa tuli jo ilmi, Kesko haluaa osallistua projekteihin, joiden avulla se voi viestiä uudistuneesta K-brändistään ja brändinsä erottelevuustekijöistä, joista yhtenä tärkeänä nostettiin esiin vastuullisuus. Yrityksen tavoitteena onkin kasvattaa heidän brändinsä vastuullisuusmielikuvaa ja asiakkaiden luottamusta K-ryhmää kohtaan, eli yhteistyö yhteistyöprojekti WWF:n kanssa nähtiin maineenhallinnankeinona. Keskon mukaan sen on helpompaa viestiä K-ryhmän vastuullisuudesta tämänkaltaisten yhteistyöprojektien kautta kuin, että yritys kertoisi siitä itse. Sen lisäksi, että yrityksen tavoitteena on lisätä tietoisuutta uhanalaisista vaelluskaloista, heidän tavoitteenaan on lisätä tietoisuutta yhteistyöprojektin kautta myös K-ryhmän muista vastuullisuustöistä.

*-- tää vastuullisuus on yks meidän tärkeä erottuvuustekijä meidän kilpailijakentässä, kaikissa näissä meidän toimialoissa. Eli me halutaan osoittaa, että me pystytään tällä meidän koolla tekemään jotain vastuullista ja halutaan valjastaa tää meidän organisaatio tekemään vastuullista bisnestä. -- Mut et sillon, kun K-ryhmä itse viestii näistä asioista, niin se asia ei ole mielenkiintosta, mut sillon kun me -- mennään konkreettisesti tekemään jotain, joka vaikuttaa siihen henkilön arkeen siellä niinku tää kalapolut ja nää talkoot ja muut. Me saada se viesti leviämään paremmin sitä kautta ja sitä kautta me voidaan myös viestiä näistä meidän muista vastuullisuustöistä, muun muassa siitä, et me noudatetaan tätä WWF:n kalaopasta, et me saada sitä viestiä tavallaan syötettyä tän kampanjan kautta. -- Eli ta-*

*votteet on nimenomaan ton vastuullisuusmielikuvan parantaminen tai kasvattaminen, sanotaanko näin. (K3)*

*-- Totta kai, tähän on meidän maineenhallintaa, se on ihan selvä, et kyllähän me tällä tavotellaan sitä, että ihmisten luottamus K-ryhmään paranee ja että he mielellään asioisivat K-kaupoissa ja sit tosiaan se paikallinen K-kauppias yritetään saada siihen näkyväksi siellä omalla paikkakunnalla. (K1)*

Keskolle K-kalapolut -projektissa on tärkeää myös se, että he voivat osallistaa siihen maanlaajuisesti paikallisia K-kauppiaitaan ja heidän asiakkaitaan, mikä taas tuo K-ryhmälle paikallisesti näkyvyyttä. Yhteistyössä järjestettäviin talkoisiin on esimerkiksi kutsuttu mukaan paikallista mediaa, ja Keskon tavoitteena onkin saada paikallinen K-kauppias edustamaan K-ryhmää paikallislehdissä. WWF:n osalta nähtiin myös, että Keskon tavoitteena on nimenomaan osallistaa paikallisia K-kauppiaita ja saada sitä kautta positiivista näkyvyyttä. Tämän tavoitteen ei myöskään nähty olevan ristiriidassa WWF:n tavoitteiden kanssa, sillä kauppiaiden nähtiin olevan paikallisesti keskeisiä henkilöitä, joiden kautta voidaan tavoittaa paljon ihmisiä, ja siten lisätä tietoisuutta vaelluskaloista sekä osallistaa paikallisia ihmisiä mukaan talkoisiin.

*Sit tiestysti se, mikä tässä on tärkeä asia, kun tää on paikallista tekemistä, näitä kohteita on tietysti tuhansia, niin on tarkoituski levittäytyä ympäri Suomee eri paikkakunnille, jolloinka saadaan ne paikalliset K-kauppiat mukaan. -- K-kauppiat halutaan tähän mukaan ja hyvin ne on lähtenykki, ja sit ajatus on, et vielä siellä kaupassa saadaan masinoitua niin, et saadaan vielä sieltä kaupan asiakaskunnasta sitä talkooporukkaa mukaan, jolloinka se sit vielä vahvemmin leimaantuu siihen paikalliseen K-kauppiaseen, mikä on tässä se yks tarkotusperekin, et se sataa sinne paikallisten K-kauppiaisen laariin tää homma. (K1)*

*Onhan meilläki tavotteena se ihmisten osallistaminen, koska sitä kautta tietysti saadaan sitä tietosuutta lisää, mutta varmasti Keskolla on tosi tärkeenä tavotteena nimenomaan se kauppiaiden osallistaminen siihe hommaan ja se nyt ei tietenkää oo mitenkään WWF:n prioriteetti siis sinällää, toki se on hyvä asia, koska kauppiat on yleensä paikallisesti keskeisiä henkilöitä, jotka tuntee paljo poruk-*

*kaa ja just, jos tätäki asiaa voidaan viestittää heidän avulla, niin se on tietysti ehdottomasti meidänki etu --. (W1)*

Molempien organisaatioiden edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että heidän yhteistyölle asetetut tavoitteet eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan molempien tavoitteet tukevat toisiaan. K-kalapolut -projektille asetettujen yhteisten tavoitteiden ja Keskon liiketoimintaan liittyvien tavoitteiden välillä on vahva suhde keskenään, mikä on yrityksen näkökulmasta tärkeää. Yhtä lailla vastuullisuusprojektin tavoitteet tukevat kansalaisjärjestön missiota, eli luonnonsuojelua.

*Musta tuntuu, että tää on aika sellanen perfect match siinä suhteessa, että tässä on jatkuvasti, ei ole oikeastaan mitään sellaista, mitä me haluaisimme tehdä, mitä WWF ei haluaisi tehdä tai toisin toisin päin. -- Juuri sen takia sen takia tässä on se bisnes linkitys, mutta myös sitten tää brändin tavallaan kuvan paranemisen tai kasvattamisen mahdollistaminen, et WWF on onnellinen kaikesta siitä tietosuu-desta, mitä tää aihe saa ja se sama tavote on myös meillä myös sitä kautta, että tää ymmärrys tästä meidän kalapolitiikasta kasvaa, mutta myös sitten se, että myöhemmin se mahdollistaa mahdollisesti sen kalan saannin. Eli tässä ei oo oikeastaan sellasia ristiriitasuuksia, mä en oo ainakaan törmänny sellaseen --. (K3)*

*-- totta kai yrityksillä voi olla sitten lisäksi omia tavoitteita ja prioriteettejäki, mitkä ei välttämät, mut ei oo mitään sellast tai ainakaan ei oo mun korviin kantautunu, et ois ollu mitään varsinaist ristikkäisiä tai jotenki yhteentörmäviä tavoitteita tai jotain mitä ois pitäny jättää pois. (W1)*

### **Kansalaisjärjestön toimintaan liittyvät tavoitteet**

WWF:n edustajat korostivat haastatteluissa heidän yhteistyöprojektiin liittyvien tavoitteiden olevan ainoastaan luonnonsuojeluun liittyviä. He pitivät tärkeimpänä, että saavat edistettyä mahdollisimman paljon projektille asetettuja tavoitteita, eli kunnostettua uhanalaisten vaelluskalojen elinympäristöjä ja lisättyä yhteistyön mahdollistaman näkyvyyden kautta ihmisten tietoisuutta kotimaisten vaelluskalojen uhanalaisuudesta. Kansalaisjärjestön tavoitteena on kuitenkin tehdä K-kalapolut -projektin yhteydessä myös poliittista vaikuttamistyötä. Tällä se pyrkii esimerkiksi siihen, että myös muut yritykset

huomioisivat vaelluskalojen uhanalaisuuden toiminnassaan. WWF:n edustajien mukaan tätä vaikuttamistyötä edesauttaa erityisesti se, että he tekevät asiassa jo yhteistyötä Keskon kanssa, joka on Suomen mittakaavassa suuri ja tunnettu yritys.

*Meidän tavoitteet on pelkästään luonnonsuojelullisia. Me halutaan, että mahdollisimman paljon noita vaelluskaloja pääsis nousemaan niihi jokiin, mihin ei oo nyt päässy nousemaan ja puroihin -- ja sit, että saadaan enemmän näkyvyyttä tälle aiheelle, et ihmiset ymmärtäis, että kalatkin tarvii vähän huomiota, kalat on repäntä ihan lainsuojattomia tässä maassa. Niin siis meidän näkökulmasta se luonnonsuojelullinen ja sit se näkyvyys, ihmisten valistaminen, ne on aina ne, mihin me pyritään. (W3)*

*-- meki tehään aina sitä vaikuttamistyötä ja sitä poliittista vaikuttamistyötä, niin tietyl tapaa siin on lisäarvo, että meillä on kuitenkin tosi iso ja arvostettuki yritys Kesko, niin lähteny mukaan tekemään tällasta kampanjaa, et se herättää eri toimijoissa niin erilaist kiinnostusta, jos siin on mukana yritys. Eli tällaset viestinnälliset niinku tiedon lisäyksen, mutta myöski sitten se vaikuttamispuolella, et esimerkiks kyllähän me tehään tässä sivussa koko aika sellasta työtä, et yritetään vaikuttaa vaikka metsäyrityksiin, et kun ne uusii metsäajoteitä, niin ne ei enää laitteis sinne sellasia ratkasuja, jotka estäis tän vaelluskalojen nousun. (W1)*

WWF näkee, että yhteistyö Keskon kanssa tukee heidän asettamiaan strategisia tavoitteita. Kun kansalaisjärjestö on tässä yhteydessä ympäristöjärjestö, sen strategisena tavoitteena on luonnollisesti luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen ja kotimaisten vaelluskalojen uhanalaisuuskehityksen kääntäminen. Yritysyhteistyö ja K-kalapolut -projekti on siten yksi keino muiden joukossa, jonka avulla kansalaisjärjestö pyrkii edistämään luonnon monimuotoisuuden säilymistä Suomessa.

*-- Kesko-yhteistyö on yks työkalu sille, että me saadaan WWF Suomen strategisia tavoitteita toteutettua ja siellä on yks esimerkiks se, että täähän kalojen uhanalaisuuskehitys on ollu koko ajan Suomessa, menny heikompaan suuntaan --. Niin tietysti pidemmän tähtäimen tavote on se, et se saadaan kääntymään se käyrä ylöspäin, elikkä se, et nää uhanalaisuus-statukset rupee paranemaan kaloille, et sehän on tämmösen luontojärjestön, ympäristöjärjestön hyvin luontanen tavote, koska*

*meiän päästrategiset tavoitteet on nimenomaan luonnon monimuotoisuuden säilyttämisessä. (W2)*

WWF:n yhtenä tavoitteena haastatteluissa mainittiin myös se, että he pyrkivät toteuttamaan sen, mitä he ovat luvanneet yhteistyösopimuksessa, jotta kumppanuus Keskon kanssa säilyisi koko viisivuotisen projektin ajan. Kansalaisjärjestön edustajat kuitenkin korostivat, etteivät he ole asettaneet projektille vielä minkäänlaisia määrällisiä tavoitteita. Viisivuotisen yhteistyön aikana heidän tavoitteenaan on saada luotua vaelluskalojen elinympäristön kunnostustyöstä prosessi, jonka myös jokin ulkopuolinen taho voisi toteuttaa tulevaisuudessa. Tämä nähtiin ennen kaikkea WWF:n näkökulmasta tärkeänä, sillä heillä on kuitenkin käytössään rajalliset resurssit varsinkin sen jälkeen, kun yhteistyösopimus Keskon kanssa päättyy.

*-- Yritysyhteistyön näkökulmasta tavoitteena on, että kumppanuus säilyy sen viisi vuotta, eliikkä pystytään tuottamaan se, mitä ollaan luvattu sopimuksessa, koska siinä molempien osapuolien tehtävät luetellaan siihe sopimukseen tietysti, eliikkä mitä me ollaan siinä luvattu, niin mun tehtävä on vahtia, että se tapahtuu ja mun näkökulmasta tavote on, että niihi päästään, mitä ollaan siinä lueteltu. -- Tässä on tarkoitus niitten viimesten kahen, kolmen vuoden aikana, että siitä saa semmosen prosessin aikaan, joka sitten voi sitten toistaa itse itseään, ettei siinä WWF:n tarviiis olla, koska mehän rajotetaan jossain vaiheessa sitä toimintaa, ku meillä ei oo kuitenkaa loputtomat resurssit, vaan sitä pystyis ilman meitäki toteuttamaan. (W3)*

Myös WWF näkee tärkeänä, että yhteistyössä osallistetaan paikallisia sidosryhmiä, mutta vain lähinnä siitä syystä, että se edesauttaa projektin tavoitteiden saavuttamista. Esi-merkiksi K-kauppiaiden osallistamista he eivät nähneet strategisesti niin tärkeänä tavoitteena kuin taas Kesko sen näkee. Paikallisten osallistaminen on WWF:n näkökulmasta tärkeää myös siksi, että se helpottaa kunnostustöiden järjestämistä tulevaisuudessa ja vähentää mahdollista salakalastuksen riskiä.

*-- Se [paikallisten osallistaminen] on tärkeet senki takii, että paikallisille ihmisille tietysti se oma kohde on se tärkein ja sit, jos siinä on ollu ite mukana sitä toteutamassa, niin siin tulee ihan erilainen suhde siihen tavallaan asian ja siihen koh-*

*teeseen ja, jos tarvii jotain mahdollisia kunnostustöitä myöhemmin, niin siel on tavallaan jo se porukka olemassa. (W1)*

*-- Periaatteessa tällasten uhanalaisten lajien sijaintitiedot ei oo julkista tietoo ja osalla alueistahan on ihan hillitön salakalastuksen riski, eli sit ku me markkinoi-  
daan, et täällä on, tänne nousee merivaelteinen taimen, tää on hyvä paikka niihin,  
niin se voi aiheuttaa myöskin painetta sille salakalastukselle, ja me ei nyt voida  
tietenkään ite olla joka kohteessa sitte päivystämässä, ettei siellä ketään salaka-  
lastajia käy, niin sillon, kun nää paikalliset tahot on ollu siellä tekemässä sitä  
kunnostustyötä, niin niillä on myöskin kiinnostusta siihen, ettei sinne todellakaan  
kukaan lähe sit salakalastaa, eli siinä on sellanenki arvo, että yritetään vähän  
turvata sitä. (W1)*

### **4.3 Haasteet yrityksen ja kansalaisjärjestön näkökulmasta**

#### **Organisaatioiden erilaiset toimintatavat**

Molemmat yhteistyön osapuolet pitivät yhteistyössä haasteellisena organisaatioiden erilaisia toimintatapoja, kun organisaatiot tulevat eri sektoreilta. Keskon toimesta toteutettu markkinointikampanja oli esimerkiksi WWF:lle täysin uudenlainen tapa toimia. Keskon ja WWF:n edustajien vastauksista voidaankin tunnistaa ajatus siitä, että kansalaisjärjestön on jossain määrin sopeuduttava yrityksen tapaan edistää asioita yhteistyöprojektissa. Toisaalta yrityksessä koettiin, että heille jäi vähän aikaa projektin organisointiin, kuten markkinointikampanjan suunnitteluun ja kauppiaiden informointiin, mutta kiireistä aikataulua pidettiin yrityksen osalta tyypillisenä.

*-- ainut haaste oli päätöksenteon ja tavallaan julkisuuteen menon välinen aika, eli meillä oli aika vähän aikaa valmistella tätä kokonaisuudessa ja tää oli WWF:lle tietysti aivan tietysti uudenlainen tapa toimia, et me lähdetään tekemään markkinointikonsepti tällasen perinteisen, joka ois normaalisti menny varmaan tiedottamisella ja vähän muutamissa somekanavissa kirjottelulla, et me lähdettiin tekemään mainosvideota ja kaikkea näitä muita markkinointimateriaaleja meidän kauppoihin, niin ehkä sellanen tietäntyyppinen, meillä oli tosi kiire, mutta sella-*



*nen ymmärrys siihen, et miten tällanen talo toimii ja miten tavallaan, miten nää meidän markkinointiprosessit ja kaikki ihan käytännön printtauksista lähtien tän kokosessa talossa, niin on aikamoista hallintaa ja vaatii tietyn tyyppistä nopeutta --. Mut ei kaikki meni tosi hyvin, mut meillä oli vaan kiire niin, kun aina. (K3)*

*-- sitten se tietysti, ku kaks ihan erilaista organisaatiota tekee yhteistyötä, niin siinä on aina tämmösiä kulttuurellisia, toimintatapa erilaisuuksia, et yrityksen tapa toimia ja ajatella asioista ja edistää asioita voi olla hirveen erilainen siitä, miten meillä on tapana tehdä, niin välillä on semmosta tunnustelua, että no mites tätä nyt lähetään viemään eteenpäin tätä yhteistyötä --. (W3)*

Osittain edellä mainitun markkinointikampanjan suoman näkyvyyden vuoksi, yhteistyöprojekti lähti käyntiin huomattavasti suunniteltua nopeammalla aikataululla. Alun perin yhteistyökumppanit olivat suunnitelleet tekevänsä yhteistyön ensimmäiset vuodet erilaisten kunnostuskohteiden kartoitustyötä ja muutamat pilottitalkoot, mutta jo ensimmäisenä syksynä talkoita järjestettiin suunniteltua enemmän. Molempien organisaatioiden edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että nopeasta aikataulusta johtuen yhteistyösuhteen ensimmäinen syksy ei ollut riittävän suunniteltua. Erityisesti pienemmillä resursseilla toimivan WWF:n näkökulmasta tämä koettiin haasteellisena, sillä heidän resurssinsa eivät aina vastaa yhteistyökumppanin odotuksia. Jatkossa yhteistyötä onkin tarkoitus tehdä suunnitelmallisemmin, jotta esimerkiksi kauppiaita ja asiakkaita saadaan informoitua ajoissa, jolloin heidät saadaan paremmin mukaan projektiin.

*Haasteellista on ollu ehkä eniten se, että tää on lähteny niin massiivisella koneistolla liikkeellä, että meillä ei riitä resurssit aina vastaamaan siihe, mitä meiltä odotetaan, me aika pienillä resursseilla pyöritetään kuitenkin tätä toimistoa täällä, niin se on ehkä haasteellista. (W3)*

*No tää alko nyt sillo 23.8. ja siinä oli alun perin ajatus, et vuosi tai ehkä seuraavaki vielä kartotetaan tätä Suomea ja etsitään näit kohteita ja tehdään ehkä, tänä syksynäki oli tarkoitus alun perin, et ehkä yks tai kaks pilottitalkoota, mutta tää lähti sitte keti käyntiin niin vauhdilla, koska me saatiin hirveesti innostuneita, ihmisiä otti yhteyttä, et meillä on täällä tämmönen, et tuutteks te mukaan tänne, niin*

*näitä sit loppujen lopuks oli, onks näitä nyt sit seitsemän kappaletta vai monta näit tästä tulee, missä me oltiin mukana tänä syksynä. (K2)*

WWF:n näkökulmasta haasteelliseksi tunnistettiin myös organisaatioiden kokoero, jolloin heidän tulee pyrkiä hallitsemaan suuremmilla resursseilla toimivan Keskon odotuksia yhteistyön suhteen. Aineistosta voidaankin tunnistaa ajatus siitä, että Kesko odottaa saavansa yhteistyöprojektissa paljon aikaan, kun WWF taas on huomattavasti varovaisempi odotusten ja tavoitteiden asetannassa. Myös Keskon osalta tiedostettiin se, että heidän toimintatavoissaan on eroja, kun puhutaan tavoitteiden asetannasta. Yrityksessä tavoitteiden numeraalinen arviointi ja niiden julkaiseminen koettiin tärkeänä, koska liiketoiminnasta johtuen heidän toimintansa pitää olla perusteltua, ja numerot tuovat heille tietynlaista uskottavuutta. Keskolta kerrottiin, että heidän tavoitteenaan on purkaa viiden vuoden aikana vähintään 100 kohdetta, mutta tätä tietoa ei ole kuitenkaan vielä julkaistu. WWF:n edustajat olivat taas sitä mieltä, etteivät he ole vielä asettaneet projektille juurikaan määrällisiä tai laadullisia tavoitteita.

*Haasteena on tietysti vähän se, että et me ollaan niin eri kokoset, et Kesko on yks Suomen suurimmista yrityksistä ja meitä on viiskymmentä, että sitten niitä odotuksia, semmonen odotustenhallinta, mikä on tavallaan mun pöydällä, et mun pitää hallita niitä yhteistyökumppanin odotuksia, ettei ne oota liikaa, kun meillä on kuitenkin vaan se pari ihmistä, jotka hoitaa tätä työtä, ettei me pystytä koko Suomea hoitamaan kerrallaan. (W3)*

*-- meille numerot on tosi tärkeitä, eli meidän pitää olla realistisia kaikissa meidän arvioissa, mitä me tuodaan ulos ja toki halutaan, koska se antaa sitä uskottavuutta, et me ei voida sanoa, et me tehdään asioita ja jotain epämääräisiä tuloksia vaan, et se pitää olla jatkuvasti perusteltua, et mitä me tehdään ja miksi me tehdään ja mihin me käytetään rahaa ihan yritystoiminnan perusperiaatteena. WWF taas on enemmän sellanen, et he on hyvin varovaisia siinä, koska heidän toimintaa skautataan niiden heidän saavutustensa kautta, joten ehkä siinä tavoitteiden numeraalisessa arvioinnissa on ollu haasteita ja me täysin ymmärretään se haaste, siinä ei oo mitään sellasta ristiriitaa, mutta se on ollu haasteellista, että kun on vaikeaa arvioida, miten tämä lähtee käyntiin, -- eletään sillä tavalla epävarmuudessa näiden tavoitteiden asetannassa. (K3)*

Keskon puolelta yhtenä haasteena nostettiin esiin myös tietoisuuden ylläpitäminen projektin aikana. Yrityksessä nähtiin tärkeänä se, että he lisäävät tietoisuutta erilaisilla markkinointikeinoilla koko viisivuotisen projektin ajan, jotta he saisivat pidettyä yllä ihmisten kiinnostusta heidän toimintaansa kohtaan. WWF:n puolelta tietoisuuden ylläpitämistä ei pidetty haasteena, sillä heidän mielestään paikallisten ihmisten kiinnostus vaelluskalojen suojelutyötä kohtaan ei ole katoamassa, vaan päinvastoin lisääntymässä. Kansalaisjärjestössä Keskon erilaista markkinointiviestintää ei nähty välttämättömänä heidän työnsä kannalta, vaikkakin se voi mahdollisesti edesauttaa tietoisuuden leviämistä. Yhteistyön osapuolten vastauksista voidaan päätellä, että Keskolle K-kalapolut -projektin kautta saatu myönteinen julkisuus on tärkeämpää kuin WWF:lle. Sen lisäksi, että yritys lisää markkinointikampanjan avulla tietoisuutta vaelluskalojen uhanalaisuudesta, se pyrkii samalla viestimään myös yrityksen muista vastuullisuustöistä.

*-- tää on viisivuotinen projekti, niin tää vaatii tavallaan sen, että me tullaan vähän väliä uudelleen jollain eri näkökulmalla markkinointiviestinnän keinoilla, jollain tempauksilla tai jollain muulla, et miten me saadaan tätä taas uudelleen nostettua, et se tieto leviää, koska jossain vaiheessa se hiljenee sinne paikallistason toiminnaks. (K3)*

*-- kummiski sit se työ tullaan tekemään, ei mediassa, vaan se työ tehään siellä kentällä paikallisesti, ja niille paikallisille ihmisille, niin vaikka se vaelluseste ja se, että pystyttäis palauttamaan taimen vaikka niihi heidän vesistöihin, niin se ei ongelmana oo katoomas mihinkään ja se kiinnostus siihen ei oo katoomas, et kaloihin ylipäättänsä, sellanen kalailmiö on ollu käynnissä viimesen kohta jo kymmenen vuotta. -- Et paikallisesti se tulee se kiinnostus olemaan siellä ja kasvamaan, vaikka se nyt sitten valtamediassa ei ois enää niin kiinnostava juttu, mut se ei meitä kiinnosta sit enää tai se ei estä meidän työtä, eikä sitä hidasta, että niiden paikallisten ihmisten kanssa voidaan tehdä silti työtä. (W2)*

### **Yrityksen liiketoiminnan ja sidosryhmien huomioiminen**

Keskon edustajien mukaan sen ja kansalaisjärjestön yhteistyössä haasteellista on yleensä se, kuinka heidän toimintansa saadaan sitoutettua uskottavasti heidän liiketoimintaansa. Yritykselle on tärkeää, että yhteistyö tukee heidän liiketoimintaansa, jolloin se

on uskottavaa myös muiden sidosryhmien silmissä. Erityisesti hyväntekeväisyystyön sitouttaminen yrityksen liiketoimintaan koettiin haasteellisena. K-kalapolut -projektin osalta tätä ei kuitenkaan koettu haasteena, sillä tämän projektin nähtiin tukevan monilta osin heidän liiketoimintaansa, mikä on tullut esiin myös aikaisemmin. Keskon näkökulmasta heikkoa yhteistyötä kuvaavat sellaiset yhteistyömuodot, joissa ei ole otettu huomioon yrityksen ja brändin strategiaa.

*No haasteita on varmaan ehkä se, että kuinka se saadaan uskottavasti sitoutettua meidän liiketoimintaan, eli et millä lailla me uskottavasti ollaan mukana siinä, koska nimenomaan meitä ei katsota pörssiyhtiönä hyvällä, jos me lähdetään pelkästään hyväntekeväisyystyöhön. -- Esimerkiks tässä kalapoluissa, niin täähän oli aivan täydellinen, koska meillä on tää kalastrategia ja kalaa meillä toki myydään, meille tuodaan paljon norjalaista lohta, mutta halutaan lisätä tätä kotimaisen lähikalan myyntiä --.(K3)*

Yrityksen näkökulmasta K-kalapolut -projektista ja yleensäkin vastuullisuustyöstä saatavien hyötyjen mittaaminen ja seuraaminen tunnistettiin haasteelliseksi. Ensinnäkin yrityksen edustajat kokivat, että Suomessa yritykset toimivat jo pääsääntöisesti vastuullisesti, mistä syystä siitä on haastavaa saada kilpailuetua verrattuna muihin yrityksiin. Toiseksi Keskon tapauksessa on kyse yrityksestä, joka toimii usealla eri toimialalla, mikä hankaloittaa kokonaisvastuullisuuden mittaamista sekä vertaamista muihin yrityksiin. Lisäksi erityisesti vastuullisuustöiden kautta saatavien rahallisten hyötyjen mittaaminen nähtiin haastavana, eikä siihen ole löydetty tähän mennessä toimivaa ratkaisua.

*Mut kaiken kaikkiaan, mitä mä tossa jo ihan tossa alussa vastuullisuustyön rahavirrasta puhuin niin vitsit, et on vaikee mitata sitä euroina, et semmosta taikarakasua me ei olla vielä keksitty, eikä oo kukaan mukaan. Mut kyllähän meillä tehdään tietysti mainetutkimuksia ja tällasia --. (K1)*

*-- Suomessahan kaikki toimii vastuullisesti, tietysti varmasti on poikkeuksia, mutta lähtöajatus on se, että yritykset toimivat vastuullisesti ja sieltä sen kilpailuedun valjastaminen käyttöön on vaikeaa, koska se taso on jo niin kova ja tavallaan se oletusarvo, että sä et voi verrata mihinkään, joka toimii vastuuttomammin, se on oikeastaan aika mahdotonta, koska niitä on monesti myös vaikee verrata ja, kun*

*puhutaan monitoimialayrityksestä, missä mekin ollaan, niin se kokonaisvastuullisuuden hahmottaminenkin on monen kautta, -- et sit se, että kuinka vastuullisesti me kokonaisuudessa toimitaan, niin siihen vaikuttaa niin moni asia. (K3)*

Yrityksen täytyy ottaa sen vastuullisuustoimissaan huomioon myös yrityksen sidosryhmät, kuten asiakkaat ja K-kauppiaat. Keskolla ei ole intressiä osallistua sellaisiin yhteisöihin, joissa on mahdollisuus suututtaa K-kauppiaita tai heidän asiakkaitaan. Tällainen tilanne oli ollut esimerkiksi muutaman vuoden takaisen pakolaisaallon aikana, jolloin yrityksessä oli jouduttu pohtimaan tarkkaan, että millä tavoin se voi osallistua pakolaisen auttamiseen. Tässä tapauksessa yritys päätyi auttamaan pakolaisia Punaisen Ristin kautta, mutta siitä ei kuitenkaan kerrottu julkisuuteen mitään, koska se olisi voinut herättää vastareaktioita K-ryhmän asiakkaiden keskuudessa. K-kalapolut -projektin osalta tällaista riskiä ei kuitenkaan nähty olevan, ja negatiivista palautettakin on tämän yhteistyöprojektin osalta tullut tavallista vähemmän.

*Sit toisaalta tässä pitää olla varovainen, et ei herätä vastareaktioita, et melkeen mitä vaan iso paha Kesko tekee niin aina joku porukka, et nyt meni kyllä ihan pieleen. Et tää on nyt ollu sillä tavalla poikkeuksellinen, et toki niitä on nytenki tullu, mutta paljon vähemmän ku normaalisti, et se on se toinen puoli, et meidän pitää koko ajan pohtii sitä, että ei mittavaa määrää kuluttajia suututeta. (K1)*

*Siinä me pohdittiin tosi tarkkaan, et miten me nyt toimitaan, kun se on sellanen kysymys, et siellä on niin vahvat kuppikunnat puolesta ja vastaan, et tekee tavallaan kumminpäin tahansa niin joku ryhmä ottaa herneen nenään. -- Kun K-kauppiaat on itsenäisiä yrittäjiä, niin eihän me voida toimia sillä tavalla, et me hermostutettaisiin merkittävä osa heidän asiakkaistaan, et seki ois mun mielestä aika törkee temppu meiltä. -- Se pakolaiskysymys oli sit sellanen, et me loppujen lopuks päädyttiin semmoseen nyhverö ratkasuun siinä, että me oltiin mukana auttamassa niitä. -- Mut me ei kerrottu siitä ulos, et Keskonetissä kerrottiin, et talon sisällä, mut me ei lähdetty toittotaa sitä ulospäin just siks, että sit siinä ois ollu tietty asiakasryhmä, joka ois taas, no olisi sanonut mitä olisi sanonut. (K1)*

Keskon ja WWF:n edustajat nostivat haastatteluissa esiin vesivoimakysymyksen ja siihen liittyvät haasteet. Yrityksen osalta tehtiin hyvin selväksi, että he olivat halunneet

rajata vesivoimaan liittyvät kysymykset tämän yhteistyöprojektin ulkopuolelle, eivätkä he halua edes ottaa kantaa vesivoimaan liittyviin kysymyksiin. WWF:n puolella taas työskennellään vesivoimaan liittyvien kysymysten parissa, mutta myös he kertoivat, että niihin kysymyksiin ei puututa tässä yhteistyöprojektissa. Osittain tästä syystä yhteistyöprojektin nimeksi valittiin kalapolut kalateiden sijaan, joka taas viittaa vahvasti vesivoimaan liittyviin kysymyksiin. Yrityksestä myös mainittiin, että he ovat omasta aloitteestaan olleet yhteydessä voimalaitosyhtiöihin ja tuoneet esiin, ettei heillä ole intressiä puuttua vesivoimakysymyksiin. Yritys olikin joutunut sovittelemaan asiaa yhden voimalaitosyhtiön kanssa.

*Siks tuo kalapolku oli tosi hyvä ja me tosi vahvasti tuotiin siinä viestinnässä esiin, et nää on pieniä kohteita, siltarumpuja, jotain pieniä vanhojen poistamista ja täl-lastä, et me ei lähetä ollenkaan sille tontille. Ja itse asiassa mä laitoin päivää ennen ku oli tää julkistus, niin mä laitoin sit -- Energiateollisuus ry:lle viestin tästä, et me alotetaan nyt tämmönen kampanja, ja et meillä ei oo mitään intressiä, eikä ajatusta voimalaitosten kalatieasioihin puuttua tässä ja pyysin sen vielä välittämään vielä näille voimalaitosyhtiöille. -- Sit on muutama tai oikeastaan yksi voimalaitosyhtiö sit kyllä hermostu tästä, et me astutaan heidän varpailleen ja sitä sitten soviteltiin vissiin kolmen tai neljän palaverin verran, et mistä tässä on loppujen lopuks kysymys. (K1)*

*-- me ollaan rajattu tää meidän yhteinen kampanjakin koskemaan nimenomaan näitä pienempiä nousuesteitä ja nimenomaan purotason kohteita ylipäänsä, elikkä me ollaan rajattu vesivoima-asiat ihan kokonaan tän ulkopuolelle. Et WWF kyllä työskentelee vesivoimaan liittyvissä kysymyksissä, mut tosiaan tän kampanjan puitteissa ei vesivoimakysymyksiin puututa, eli me keskitytään sit sinne puroihin ja pienempiin nousuesteisiin. (W1)*

### **Kansalaisjärjestön sidosryhmien ja maineen huomioiminen**

Myös WWF:n täytyy ottaa omat sidosryhmänsä huomioon, kun se ryhtyy yhteistyöhön yritysten kanssa. Yksi tärkeimmistä sidosryhmistä kansalaisjärjestölle on yksityiset lahjoittajat, joilta myös WWF Suomi saa yli puolet tuloistaan. Osalle näistä yksityisistä lahjoittajista onkin vaikeaa hyväksyä se, että WWF tekee yhteistyötä yritysten kanssa,

mikä asettaa haasteita kansalaisjärjestön yritysysteistyölle. Heidän kannaltaan haasteellista on se, että kuinka he pystyvät selkeästi viestimään omille sidosryhmilleen, että miksi ja mitä he tekevät yhteistyössä yrityksen kanssa. Kansalaisjärjestön edustajien vastauksista voidaankin havaita, että WWF on tarkka brändistään ja se pyrkii suojelemaan sitä. Se joutuukin arvioimaan huolellisesti jokaisen yritysysteistyökumppanin välttääkseen mahdollisen imagoriskin. Mikäli WWF:n kannalta paljastuisi jotain vahingollista, voisi se vähentää myös heidän yksityisten lahjottajien kautta saatuja tuloja. Lisäksi WWF:n edustajat kertoivat, että on tiettyjä toimialoja, joiden kanssa ei tehdä yhteistyötä lainkaan, ainakaan siten, että yrityksiltä otettaisiin vastaan rahoitusta.

*Meidän näkökulmasta, meidän täytyy aina hyvin perustella se, koska siis WWF:llä yli puolet meidän tuloista, meillä jokainen maa hankkii tulonsa itse oman maan sisällä ja Suomessa ja melkeen kaikissa maissa yli puolet tuloista tulee yksityisiltä tukijoilta -- ja ne on monet todella ekologisesti ajattelevia ja joidenkin on hirveen vaikeaa hyväksyä sitä, että yritysten kanssa voidaan tehdä yhteistyötä --. Se myös asettaa meille haasteita tossa yritysysteistyössä, että se täytyy aina tarkkaan selittää ja viestiä, et minkä takia tehdään jonkun yrityksen kanssa ja mitä tehdään, ettei, jos se lähtee tänä some-aikana, ku joku lähtee väärällä kärjellä tonne someen kiertämään, niin se voi aiheuttaa hirveesti hallaa --. (W3)*

*-- WWF on tosi tarkka meidän brändistä ja siitä, että mitä me tehdään, et sit tietysti aina voi paljastua esimerkiksi, en mä nyt ehkä viitti sanoa mitään yrityksiä nimellä, mutta sitten, et joltai yrityksiltä jotai sellasta toimintaa, mikä ei oo meidän arvojen mukasta vaikka ja sit se helposti siinä on paljon tällasii imagoriskejä meillekin, puolin sekin toisin ehkä, et on erinäisiä kohun vaaroja, mutta meillä toi yritysysteistyöporukka on tosi ammattitaitosta ja ne mietitään, kaikki tietysti tehdään tarkat sopimukset, että mitä asioita mikäkin koskee. (W1)*

K-kalapolut -projektin kannalta yksi tärkeimmistä sidosryhmistä on maanomistajat, sillä vaelluskalojen elinympäristöjä ei voida kunnostaa ilman maanomistajien lupaa. Haastattelussa kävi ilmi, että osa näistä maanomistajista saattaa olla vastahakoisia tekemään yhteistyötä K-kalapolut -projektin puitteissa. Tätä ei kuitenkaan nähty ongelmallisena, sillä WWF:llä on käynnissä myös muita projekteja, joiden puitteissa yhteistyötä on mahdollista tehdä maanomistajien kanssa.

-- Mistään ei voi mennä purkamaan vaikka Kesko ja WWF niin haluis ja kansalaiset haluis ja viranomaisetki haluis, jos ei maanomista siihen suostu, niin se, et saada riittävästi maanomistajii innostumaan A siitä, et se pato puretaan siitä, B, että he halua olla mukana projektissa, missä on kaupallinen toimija. -- Jos joku maanomistaja haluaa, et WWF on siellä poistamassa heidän maallaan olevaa vanhaa jotain patorakennelmaa, mut jostain syystä eivät sitten halua vaikka, et Kesko on siinä, niin sitten sitä ei tarvii tehdä tämän Kesko-yhteistyön puitteissa, koska meillä on näitä muita olemassa olevia projekteja, joissa on ihan samat tavoitteet. (W2)

#### 4.4 Mahdollisuudet yrityksen ja kansalaisjärjestön näkökulmasta

##### Toisiaan täydentävien resurssien jakaminen

Molemmissa organisaatioissa koettiin, että yhteistyön osapuolten resurssit tukevat hyvin toisiaan, mikä on osaltaan edesauttaa K-kalapolut -projektin toteuttamista. Keskolta puuttuu asiantuntemus ympäristöasioista ja WWF taas tarvitsee yritykseltä saatavia resursseja, kuten näkyvyyttä ja paikallisia verkostoja. K-kalapolut -projektin kaltainen sektorien välinen yhteistyö nähtiin siten mahdollisuutena hyödyntää toisiaan täydentäviä resursseja. Yhteistyösuhteen molemmat osapuolet hyötyvät toisiaan täydentävistä resursseista, jolloin yhteistyössä voidaan saavuttaa tuloksia, jotka eivät olisi mahdollista ilman sitä. Lisäksi yhteistyökumppaneiden resursseista hyötyvät muut projektiin osallistuvat sidosryhmät, kuten talkoisiin osallistuvat paikalliset toimijat.

-- On vaikea sanoa, että K-ryhmä ois pystynyt, eihän me oltais pystytty periaatteen lähteä tähän yksin, jollainlailla me tarvitaan se asiantuntemus sieltä ja toki myös se luotettavuus, joka nimenomaan tulee siitä asiantuntevuudesta ja sitten taas WWF tarvii ehkä tämän meidän massan ja nää meidän kanavat ja tavallaan sitoutuneisuuden tällä viestillä levittämiseen monella eri tasolla, ja sitten taas nää paikalliset toimijat kaipaa yleensäkin ihan tukea ja viestinnällistä apua, mutta myös sitte tätä henkilöiden keräämistä sinne paikanpäälle, koska se työ on fyysistä, sinne tarvitaan ihmisiä. Tää on oikeestaan sellanen aika täydellinen joka suunnalta, et kaikki on hyötynyt, et ei oo ollu mitään sellasta, mikä on jäänyt pimentoon tai var-



*joon tai, kun äsken puhuttiin siitä, että onko tässä jotain ristiriitaisia intressejä ollu, niin niitä ei oo oikeestaan löytyny, koska jokainen tavallaan on tarvinnut sen tietyn osan, joka löytyy sit taas toiselta. (K3)*

*-- Kesko tuli keskusteluihin taikka mieleen tässä virtavesityössä sen takia, että ne on tehneet, toimineet näkyvästi suomalaisten kalojen puolesta muutenki ja sitten, kun meillä ollaan jossai vaiheessa todettu, että tämmöstä virtavesityötä halutaan alkaa tekemään, sitten siinä tehään ihan tämmöstä konkreettista työtä, niin sehän sopii Keskon tyyppiselle toimijalla, joka on eripuolilla Suomea, jolla on just tämmösiä paikallisia kauppiaita tai muita yhteisöjä, jotka voi innostua tämmösestä asiasta, niin täähän oli aivan täydellinen mätsi, et siinä mielessä tää on varmaan kummallekkin osapuolelle tosi tämmönen kiitollinen ja semmonen tosi, tää yhteistyö sopii kummallekkin hirveen hyvin. (W3)*

Keskon puolelta kansalaisjärjestöjen kanssa tehtävään yhteistyöhön oltiin tyytyväisiä. Yrityksessä kannustettiin myös muita yrityksiä lähtemään konkreettisempaan ja pitkäjänteisempään yhteistyöhön, jossa hyödynnetään yhteistyön osapuolten toisiaan täydentäviä resursseja. Yrityksiltä nähtiin puuttuvan erityisesti asiantuntijuutta ja osaamista, jota taas on mahdollista saada kansalaisjärjestöiltä. Myös WWF:n edustajat olivat tyytyväisiä viisivuotiseen projektiin ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Yritysyhteistyön kautta kansalaisjärjestön on mahdollista saada esimerkiksi rahoitusta toiminnalleen sekä viestinnällistä tukea näkyvyyden muodossa.

*No mun mielestä yritykset ja järjestöt vois tehdä paljon enemmänkin yhteistyötä, et nyt mä oon sekä tän Plaanin että tän WWF:n kanssa huomannu, et miten hyvin se yhteistyö pelaa ja tukee toinen toistaan, et varmasti uskon, et sekä siinä Plaan et WWF:n molemmat on kokenu, että tää on ollu heillekkin ehkä uudenlaista ja semmosta tekemistä, että kannustan muitakin yrityksiä ja järjestöjä lähtemään yhteistyöhö, ja toki tietynlaista siis yhteistyötä kaikilla on ollukin, mut et vielä tämmöseen askelta konkreettisempaan ja pitkäjänteisempään tekemiseen, laajempaan. (K2)*

*-- Tää on viisivuotinen sopimus, eli se on aika pitkä meidän näkökulmasta. Se on tosi hienoa, koska se takaa sit sen jatkuvuuden, kovin lyhyellä projektilla ei voi olla*

*varmaa, että sitä saadaan semmoseen vauhtiin, että se oikeesti jatkuu sen jälkeenki. (W3)*

### **Sidosryhmien osallistaminen ja tietoisuuden levittäminen**

Molempien organisaatioiden edustajat pitivät tärkeänä sitä, että yhteistyön kautta voidaan osallistaa sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä. Osallistaminen oli myös molempien tavoite tässä yhteistyöprojektissa. Sen kautta saadaan sekä ihmisiä osallistumaan projektin aikana järjestettäviin talkoisiin että lisättyä tietoisuutta uhanalaisista vaelluskaloista ja yrityksen muista vastuullisuustöistä. Keskolle yhteistyössä oli erityisen tärkeää K-kauppiaiden ja heidän asiakkaiden osallistaminen, jolloin se tukee myös yrityksen liiketoimintaa. Yrityksen osalta alueellinen osallistaminen nähtiinkin heille luonnollisena toimintatapana, kun sillä on satoja paikallisia K-kauppiasyrittäjiä, jotka haluavat lisätä oman alueensa elinvoimaisuutta. Myös WWF:lle ihmisten osallistaminen on sen arvojen mukaista toimintaa.

*-- tässä oli mahdollisuus aiempaa enemmän saada kaikki Keskolaiset ja K-kauppiat ja asiakkaat mukaan tähän -- monta kertaa sitten meidän aiemmat vastuullisuusprojektit ja muut on pysähtynyt mun osalta siihen, että me kerrotaan sitten Kesko.fissä siitä ja sitten jossai näissä asiakaslehdissä tai muissa, mut tää on ihan semmonen ihan uus projekti meille, koska tässä sitten kaiken sen lisäksi, että tässä on tietysti tää sama viestinnällinen elementti, mut sit tosiaan mennään sinne ihan paikallistasolle ja tehdään sitä työtä konkreettisesti ja nähdään heti tuloksia. (K2)*

*-- melkeen kaikki, mitä me tehdään, tehdään yhteistyössä, eli eihän näin pieni organisaatio pysty yksin tekemään paljon mitään, et aina pyritään löytämään yhteistyökumppani, kenen kanssa asioita edistetään, et siinä mielessähä tää on iha meidän arvoje ytimessä, että tässä edistetään jotaki positiivisella näkökulmalla ja yhteistyökumppanin kanssa ja otetaan ihmisiä mukaan ja annetaan ihmisille mahdollisuus osallistua --. (W3)*

Kesko ja WWF näkivät molemmat yhteistyöprojektin mahdollisuutena levittää tietoisuutta. Tärkeänä osana tätä tietoisuuden levittämistä tässä yhteistyöprojektissa oli Kes-

kon järjestämä ”Kuteminen kuuluu kaikille” -markkinointikampanja. Tällaisen leikillisen markkinointikampanjan järjestäminen osana yhteistyöprojektia nähtiin epätyypillisenä toimintana molempien organisaatioiden kannalta, mutta tietoisuuden levittämisen kannalta onnistuneena markkinointikeinona. WWF:n näkökulmasta yritys yhteistyö mahdollistaakin sen, että suuren yleisön silmissä tuntemattomalle aiheelle voidaan saada paljon näkyvyyttä, mikä taas edesauttaa tietoisuuden levittämistä.

*-- tehtiin tää ensimmäinen markkinoinnillinen ulostulo, joka tehtiin tällä ”kuteminen kuuluu kaikille” -teeman alla, jotta saatiin sitä tietosuutta levitettyä, et se tavallaan nous hetkeks aikaa ihmisten huulille, et mikä tämä on ja tää oli hyvin epätyypillinen Keskolta, mutta myös WWF:ltä lähteä tällaseen leikilliseen tavallaan teemaan, mut se syy oli just se, et me saadaan sitä tietoa levitettyä, että ihan perus sellasella, että WWF ja Kesko aloittaa viis vuotisen yhteistyön tiedotteella, heheh, niin se ei ois ehkä menny ihan läpi. (K3)*

*-- ollaan huomattu, et sitä perusviestintää tarvitaan ihan hirveesti ja se on just, et tää kuteminen kuuluu kaikille on koskettanu mun mielest sillai oikeesti tosi tavalist ihmistä ja jokaista ihmistä, ja se tuo sellasii mahollisuuksii puhuu kansankielellä semmosista asioista, mitä me joskus ehkä yritetään puhuu liian omassa kuplassamme liian vaikeesti, ja siinä on mun mielest tosi suuri arvo, että toimitaan yrityksen kanssa, jonka substanssiala ei oo se virtavesi ja vaelluskalat, koska helposti siit viestistä tulee sit kansantajuisempi --. (W1)*

### **Luonnonsuojelun ja kestävän kehityksen edistäminen**

Kesko ja WWF näkivät molemmat yhteistyössä mahdollisuuden edistää luonnonsuojelua ja kestävää kehitystä Suomessa. Vastuullisuusprojektin kautta uhanalaisten vaelluskalojen tilannetta on mahdollista edistää pysyvästi. Molemmissa organisaatioissa kuitenkin korostettiin sitä, että vaelluskalojen elinympäristöjen kunnostaminen ja niiden uhanalaisuuskehityksen kääntäminen ovat pitkäjänteistä työtä. Keskon pitkäntähtäimen tavoitteena oli saada K-kauppoihin myyntiin kotimaista lähikalaa, kunhan kalakannat on saatu ensin palautettua. Yrityksen edustajat tiedostivat, että tähän voi kuitenkin mennä jopa vuosikymmeniä, mutta he haluavat tehdä oman osansa kotimaisten kalalajien kestävän kehityksen eteen. Kalakantojen kehittymistä voidaan seurata esimerkiksi sähkö-

koekalastuksen avulla, jolloin nähdään, kuinka kalakannat lähtevät kehittymään tulevaisuudessa.

*Sen kannanki arvioiminen, se on pitkää työtä, puhutaan monista vuosista, varmaan vuosikymmenistäkin ennen ku me tiedetään, et onko joku riittävän elpyny ja miten sitä sit tutkitaan -- tavallaan sit mitään kauheen nopeeta voittoa me ei tällä saada, mut jos ei tätä työtä nyt tehdä niin me tiedetään, mikä se lopputulos kohta on, et sinänsä se on positiivista, et me pystytään sanoo, mut toki tällaisissa asioissa ja siihen vaikuttaa moni muukin asia näihin kaikkiin kantoihin, et me ei voida sanoa, että tällä me pelastamme nämä meidän kalakannat, mut ollaan isona osana sitä työtä toivottavasti viiden vuoden jälkeen oltu ja pystytään toivottavasti jatkamaan sitä sit Suomen tasolla näis järjestöissä paremmin. (K3)*

*Mut mahdollisuuksia on mielestä tässä yhteistyössä on -- näitten vaelluskalojen tai tän projektin tiimoilta on tosi paljon mahdollisuuksia saada oikeesti paljon aikaan, koska me ollaan yhteistyössä niin näkyvä ja jotenki uskottava taho, et mä luulen, että kyllä me saadaan paljon aikaan, jos me vaan saadaan se projekti eteenmään silleen, ku ollaan suunniteltu. (W3)*

Kansalaisjärjestön näkökulmasta yritys yhteistyössä tärkeää oli erityisesti se, että sen kautta saadaan lisää vaikuttavuutta heidän tekemälleen työlle. Kun yhteistyökumppaneiksi saadaan suuria yrityksiä, kuten Kesko, on sen kautta mahdollista saada myös muut yritykset ja toimialat innostumaan kestävämmästä ja ympäristöystävällisemmästä liiketoiminnasta. WWF haluaakin olla yrityksille kumppani, joka tarjoaa niiden liiketoiminnalle kestävämpiä ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Lisäksi WWF:n edustajat mainitsivat, että yritys yhteistyö kautta saatavan rahoituksen turvin heidän on mahdollista edistää ympäristönsuojelua.

*-- jos saadaan hyviä yritys yhteistyösopimuksia isojen yritysten kanssa, niin ne voi olla mukana ohjaamassa ja kääntämässä kelkkaa koko sen yritys genren tavallaan alueelta ympäristöystävällisempään ja kestävämpään suuntaan, elikkä kyllä se vaikuttavuus yritysten kanssa toimiessa voi olla todella massiivista, mikä on tietysti se mahdollisuus. Ja WWF muutenki, meidän ollaan sellanen yhteistyötä rakentava ratkaisukeskeinen organisaatio, eli koetaan tällanen keskustelu ja kump-*

*panuus, vaihtoehtojen miettiminen yhdessä yritysten kanssa, niin tavallaan sel-  
laseks strategiaks mieluummin, kun sitten tavallaan semmonen hyökkäävämpi  
puoli, elikkä pyritään kuitenkin tarjoamaan niitä ratkasuja, et yritys voi toimia  
kestävämmin. (W1)*

*Sit tietenkkin, ku me tehään suojelutyötä, niin kyllähän se vaatii myöskin rahaa, et  
kyllähän yrityksiltä tulee sitten -- mahdollistaa osittain meidän ihan taloudellista  
toimintaa, joka on sitten tän suojelutyön tekeminen. (W1)*

### **Yrityksen legitimitietin ja maineen vahvistaminen**

Erityisesti yrityksen puolelta yhteistyö nähtiin mahdollisuutena vahvistaa yhteiskunnal-  
lista legitimitiettiä. Keskon edustajat toivatkin useaan otteeseen esiin, että heillä on suu-  
rena yrityksenä valtaa, mutta myös vastuuta, minkä vuoksi yritys haluaa olla hyvä yri-  
tyskansalainen. Yrityksen edustajien vastauksien perusteella yhteistyö yleisesti tunnetun  
ja arvostetun kansalaisjärjestön kanssa tuo heidän toiminnalleen uskottavuutta ja lä-  
pinäkyvyyttä, mitä heiltä taas yrityksenä ehkä puuttuu. WWF:n kanssa tehtävä yhteistyö  
mahdollistaa sen, ettei yrityksen vastuullisuusprojektia nähdä ainoastaan markkinointi-  
keinona, vaan se tuo legitimitietin heidän toiminnalleen. Keskon vastauksista voidaan-  
kin tulkita, että K-kalapolut -projekti ilman kansalaisjärjestöä olisi kärsinyt legitimitie-  
tin puutteesta.

*No mä nään sillä lailla, että nää mahdollisuudet tulee nimenomaan siitä, että läh-  
detään konkreettisesti tekemään, että itse brändityössä näen aavistuksen ehkä  
vanhanaikasenakin sellasta rahallista tukemista, et koska varsinki tän kokosessa  
yrityksessä, kun mitä K-ryhmäkin edustaa, niin tää koko tuo myös meille tavallaan  
vastuuta. Meillä on valtaa toki asioihin, mutta meillä on myös isosti vastuuta ja  
Suomessa nää asiat on jatkuvasti tapetilla, tää tuo tiettyä läpinäkyvyyttä tähän  
meidän toimintaa. Must tuntuu, että se suurin saanti tällasessa on nimenomaan  
se, että me opitaan tekemään asioita avoimemmin. (K3)*

*Mä sanoisin, että yks tärkeimmistä syistä, mikä jos mietitään kalapolkuja, mut  
yleensä näiden voittoa tavoittelemattomien järjestöjen yhteistyössä, niin se tuo  
sellasen tietyn luottamuksen ja arvostuksen siihen työhön, et sillon kun heitä tar-*

*kastellaan ja heidän toimintaa tarkastellaan hyvin erilailla kuin meitä, koska me ollaan pörssiyhtiö ja meillä on tietyt tavoitteet --. (K3)*

Keskon osalta K-kalapolut -projekti nähtiin myös mahdollisuutena tuoda esiin yrityksen brändin erottelevuustekijöitä, joista yksi tärkeä tekijä on vastuullisuus. Yrityksen edustajien vastauksista voidaankin tulkita, että kansalaisjärjestöyhteistyö mahdollistaa yrityksen maineen ja vastuullisuusmielikuvan vahvistamisen. Yrityksen edustajat toivatkin esiin, että heidän kuluttajille osoitettujen kyselyjen perusteella, yrityksen vastuullisuusmielikuva on parantunut. Tämä oli myös yksi yrityksen tavoitteista, johon WWF:n kanssa tehtävällä yhteistyöllä pyritään.

*Nyt taas tää uus K-ryhmä ja uusi K keskustelee enemmän asiakkaille ja haluaa ottaa tästä yhteiskunnallista asemaa ja tuoda vähän sellasta kattoa tälle kaikelle meidän toiminnalle, jolloin sitten ollaan määritelty nää meidän erottelevuustekijät, joita on siis tää vastuullisuus, minut huomioivuus ja inspiroivuus, niin tää vastuullisuus on yks iso osa, mitä me halutaan kertoa laajemmin, et miten me tehdään tempaukset -- kampanjat ja yhteistyöt on yksi tapa tuoda sitä esille, et mitä me tehdään --. (K3)*

*-- meidän plussa-kannassa pystytään järjestämään kyselyjä ihmisille, et miten he on kokenu tämän kampanjan ja sieltä tavallaan ollaan saatu positiivisia tuloksia ja he tavallaan kokevat itse, että mielikuva meidän vastuullisuudesta on parantunut, kiitos tämäntyyppisen yhteistyön, eli tavallaan sieltä me tavallaan saadaan sitä positiivista tulosta. (K3)*

## 4.5 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen kannalta keskeiset tulokset esitetään tässä luvussa. Tulokset on muodostettu tutkimusta varten kerätyn empiirisen haastatteluaineiston avulla. Kuten alla olevasta taulukosta 5 voidaan havaita, tulokset on jaettu neljään ulottuvuuteen: yhteistyön motiiveihin, tavoitteisiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Lisäksi tulokset esitetään molempien organisaatioiden näkökulmasta, jolloin tutkimuksen kannalta olennaiset eroavaisuudet ja samankaltaisuudet yhteistyön ulottuvuuksissa on helpompi havaita.

Taulukko 5. Tutkimuksen keskeiset tulokset Keskon ja WWF:n näkökulmasta

<b>Yhteistyön ulottuvuus</b>	<b>Kesko</b>	<b>WWF</b>
<b>Motiivit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aikaisempi yhteistyö</li> <li>- Resurssit (asiantuntemus ja osaaminen)</li> <li>- Liiketoiminnan edistäminen (asiakasuskollisuus, riskienhallinta, legitimiteetin ja maineen vahvistaminen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aikaisempi yhteistyö</li> <li>- Resurssit (näkyvyys, rahoitus, verkostot)</li> <li>- Kansalaisjärjestön mission edistäminen (vaikuttaminen, virtavesien kunnostaminen)</li> </ul>
<b>Tavoitteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elinympäristöjen kunnostus ja tietoisuuden lisääminen</li> <li>- Kotimaisen lähikalan myynti</li> <li>- Vastuullisuusmielikuvan kasvattaminen</li> <li>- K-kauppiaiden ja asiakkaiden osallistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elinympäristöjen kunnostus ja tietoisuuden lisääminen</li> <li>- Vaikuttamistyö</li> <li>- Luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen</li> <li>- Kumppanuuden säilyttäminen</li> <li>- Osallistaminen</li> </ul>
<b>Haasteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaatioiden erilaiset toimintatavat</li> <li>- Tavoitteiden asettaminen</li> <li>- Tietoisuuden ylläpitäminen</li> <li>- Liiketoimintaan sitouttaminen</li> <li>- Hyötyjen mittaaminen</li> <li>- Sidosryhmien huomioiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sopeutuminen yrityksen toimintapoihin</li> <li>- Nopea aikataulu</li> <li>- Pienemmät resurssit → odotustenhallinta</li> <li>- Sidosryhmien huomioiminen</li> <li>- Imagoriski</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurssien jakaminen</li> <li>- Sidosryhmien osallistaminen</li> <li>- Tietoisuuden levittäminen</li> <li>- Luonnonsuojelu ja kestävä kehitys</li> <li>- Legitimiteetin ja maineen vahvistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurssien jakaminen</li> <li>- Sidosryhmien osallistaminen</li> <li>- Tietoisuuden levittäminen</li> <li>- Luonnonsuojelu ja kestävä kehitys</li> <li>- Vaikuttaminen muihin yrityksiin ja toimialoihin</li> </ul>

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella voidaan päätellä, että yhteistyö yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä nähtiin jatkumona aikaisempaan yhteistyöhön organisaatioiden välillä. Yhteistyön osapuolet ovat olleet tyytyväisiä heidän tekemäänsä yhteistyöhön esimerkiksi kestävien kalavalintojen parissa ja pitivät siten luontevana jatkaa yhteistyötä uhanalaisten vaelluskalojen elinympäristöjen kunnostamispuolella. Nykyisen yhteistyön nähtiin kuitenkin muuttuneen konkreettisemmaksi. Tämän tutkimuksen mukaan sektorien välisessä yhteistyössä organisaatioita kiinnostavat erityisesti sen kautta saatavat resurssit. Yrityksen näkökulmasta tärkeiksi resursseiksi tunnistettiin kansalaisjärjestön asiantuntemus ja osaaminen ympäristöasioissa. Kansalaisjärjestössä taas arvostettiin yritykseltä saatavaa rahoitusta ja viestinnällistä tukea näkyvyyden muodossa sekä yrityksen maakunnallista kauppaverkostoa.

Aineistosta on myös havaittavissa, että yritykselle yhteistyöhön lähdettäessä on tärkeää, että siinä on uskottava liiketoimintaperuste, jolloin se edistää myös sen liiketoimintaa. Yrityksen liiketoimintaa edistäviksi motiiveiksi aineistosta tunnistettiin asiakasuskollisuus, riskienhallinta, yhteiskunnallisen legitimitietin ja maineen vahvistaminen. Lisäksi yrityksessä haluttiin osallistua yhteistyöprojekteihin, joiden kautta sen on mahdollista osallistaa yrityksen henkilökuntaa.

Kansalaisjärjestön näkökulmasta yritysyhteistyössä tärkeää on taas se, että he voivat sen kautta edistää missiotaan, eli tässä tapauksessa luonnonsuojelua. Aineiston perusteella yritysyhteistyö on kansalaisjärjestölle strateginen valinta, jonka avulla se voi vaikuttaa yritysten tapaan harjoittaa liiketoimintaa, tarjoamalla yrityksille kestävämpiä vaihtoehtoja. Yritysyhteistyön kautta voidaan pyrkiä vaikuttamaan myös yritysten asiakkaisiin, mikä oli kansalaisjärjestön painopiste tässä yritysyhteistyössä. Toisaalta myös virtavesien kunnostaminen on ollut jo pitkään kansalaisjärjestön strateginen valinta ja tavoite. Kansalaisjärjestössä on kuitenkin todettu, että sen resurssit eivät yksinään riitä tähän työhön. Aineiston perusteella voidaankin sanoa, että yhteistyö tässä vastuullisuusprojektissa nähtiin keinona edistää kansalaisjärjestön asiaa.

Empiirinen aineisto osoittaa, että vastuullisuusprojektille on asetettu kaksi yhteistä pää-tavoitetta: vaelluskalojen elinympäristöjen kunnostaminen ja tietoisuuden lisääminen Suomen uhanalaisista vaelluskalakannoista. Aineiston perusteella voidaankin havaita, että projektin päätavoitteet liittyvät monilta osin kansalaisjärjestön mission edistämiseen. Aineisto kuitenkin osoitti, ettei yhteistyön osapuolilla ollut yhteistä linjaa yhteistyöprojektin määrällisten tavoitteiden suhteen. Yrityksen osalta kerrottiin, että heidän tavoitteenaan on kunnostaa vähintään 100 kohdetta projektin aikana, kun taas kansalaisjärjestön osalta tällaisia määrällisiä tavoitteita ei tuotu esiin.

Yrityksen liiketoimintaan liittyviä tavoitteita aineiston perusteella tunnistettiin kolme. Ensinnäkin yrityksen tavoitteena on lisätä kotimaisen lähikalan myyntiä tulevaisuudessa, mikäli uhanalaiset vaelluskalakannat saadaan palautettua tulevaisuudessa tämän projektin ja muiden keinojen avulla. Toiseksi yritys pyrkii lisäämään vastuullisuusprojektin avulla vastuullisuusmielikuvaansa, eli yhteistyöprojekti kansalaisjärjestön kanssa nähtiin maineenhallintakeinona. Yrityksellä oli käynnissä myös brändiuudistus, jonka tavoitteita tämän projektin nähtiin tukevan. Kolmantena yrityksen liiketoimintaan liitty-



vänä tavoitteena tunnistettiin yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien osallistaminen. Kauppiaiden ja asiakkaiden osallistamisen kautta yrityksen on mahdollista saada positiivista näkyvyyttä paikallisesti, mikä osaltaan myös tukee yrityksen liiketoimintaa.

Kansalaisjärjestön edustajat korostivat sen omien tavoitteiden liittyvän sen toimintaan, eli luonnonsuojeluun ja luonnon monimuotoisuuden säilyttämiseen. Aineiston perusteella voidaankin todeta, että kansalaisjärjestön tavoitteena on edistää mahdollisimman paljon projektin päätavoitteita, eli kunnostaa elinympäristöjä ja lisätä ihmisten tietoisuutta. Kansalaisjärjestö pyrkii kuitenkin tekemään vastuullisuusprojektin ohessa poliittista vaikuttumistyötä, jonka kautta se pyrkii vaikuttamaan projektin aiheilla myös muihin yrityksiin. Empiirinen aineisto osoittaa myös sen, että kansalaisjärjestön näkökulmasta on tärkeää saada toteutettua se, mitä se on luvannut yhteistyösopimuksessa. Näin ollen kumppanuuden säilyttäminen tunnistettiin yhdeksi kansalaisjärjestön tavoitteeksi. Myös kansalaisjärjestö halusi osallistaa yhteistyöprojektiin paikallisia sidosryhmiä edistääkseen projektin tavoitteita, mutta esimerkiksi kauppiaiden ja heidän asiakkaiden osallistamista WWF ei nähnyt strategisesti tärkeänä tavoitteena kansalaisjärjestön näkökulmasta.

Yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyöhön liittyvissä haasteissa aineiston osalta korosivat organisaatioiden erilaiset toimintatavat. Esimerkiksi tietoisuuden ylläpitäminen viisivuotisen projektin ajan nostettiin yrityksen osalta haasteeksi, kun taas kansalaisjärjestössä tätä ei pidetty haasteena. Tästä voidaankin päätellä, että yrityksellä on suurempi tarve pitää yllä tietoisuutta erilaisilla markkinointikampanjoilla. Osittain yrityksen organisoiman markkinointikampanjan ja sen suoman laajan näkyvyyden vuoksi yhteistyöprojekti käynnistyiikin huomattavasti suunniteltua nopeammalla aikataululla, mikä koettiin haasteellisenä erityisesti pienemmillä resursseilla toimivan kansalaisjärjestön näkökulmasta. Kansalaisjärjestön osalta tuotiin esiin, että sen täytyy pyrkiä hallitsemaan yhteistyöprojektissa yrityksen odotuksia, sillä organisaatioiden kokoerosta johtuen sen resurssit eivät aina vastaa yhteistyökumppanin odotuksia. Toisaalta yrityksen näkökulmasta kansalaisjärjestön varovaisuus tavoitteiden asetannassa nähtiin haasteena. Yritykselle tavoitteiden numeraalinen arviointi oli tärkeää, sillä se lisää heidän toimintansa uskottavuutta. Aineiston perusteella voidaankin siten tulkita, että kansalaisjärjestön on jossain määrin sopeuduttava yhteistyössä suuremmilla resursseilla toimivan yrityksen toimintatapoihin ja odotuksiin.

Aineiston perusteella yritykselle haasteellista kansalaisjärjestöyhteistyössä on liiketoiminnan ja sidosryhmien huomioiminen. Yritykselle on tärkeää, että yhteistyö tukee sen liiketoimintaa, jolloin se on myös sidosryhmien silmissä uskottavaa. Yrityksellä ei ollut myöskään intressiä osallistua näkyvästi sellaiseen yhteistyöhön, jotka voisivat aiheuttaa vastareaktioita sen sidosryhmien keskuudessa. Tässä projektissa liiketoimintaan sitouttamista ei kuitenkaan koettu varsinaisesti haasteena, sillä vastuullisuusprojekti sopi yrityksen ja sen brändin strategiaan. Projektin luonteesta johtuen yritys oli myös halunnut rajata vesivoimakysymykset tämän projektin ulkopuolelle, koska yrityksessä ei ollut intressiä puuttua vesivoimayhtiöiden toimintaan. Tämän yhteistyöprojektin kautta saatavien liiketoiminnallisten hyötyjen mittaamisen haasteellisuus kuitenkin korostui aineistossa. Yrityksen näkökulmasta haasteellisinta on se, ettei sillä ole menetelmää, jonka avulla voisi mitata vastuullisuusprojektin kautta saatavia rahallisia hyötyjä. Toisaalta vastuullisuudesta on myös haastavaa saada kilpailuetua, sillä suomalaiset yritykset toimivat yrityksen mielestä pääsääntöisesti hyvin vastuullisesti.

Myös kansalaisjärjestön näkökulmasta sidosryhmien huomioiminen oli aineiston perusteella tärkeää ja osittain haasteellistakin yritys yhteistyössä. Erityisen tärkeä huomioitava sidosryhmä kansalaisjärjestölle on sen yksityiset lahjoittajat, joilta se saa myös yli puolet tuloistaan. Kansalaisjärjestö joutuuakin perustelemaan tarkasti, että miksi se tekee yritysten kanssa yhteistyötä, sillä osalle näistä yksityisistä lahjoittajista on vaikeaa hyväksyä sitä, että kansalaisjärjestö tekee yritys yhteistyötä. Lisäksi yritys yhteistyöhön liittyy aina imagoriski, mikä on myös haaste kansalaisjärjestön näkökulmasta.

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta voidaan havaita, että yhteistyön kautta yritys ja kansalaisjärjestö voivat jakaa toisiaan täydentäviä resursseja. Tämä resurssien jakaminen nähtiin ennen kaikkea mahdollisuutena, sillä niiden kautta yhteistyössä voidaan saavuttaa tuloksia, mitkä eivät olisi ilman sitä mahdollisia. Tämän tutkimuksen mukaan sektorien välisessä yhteistyössä molempien organisaatioiden on mahdollista osallistua omia sidosryhmiään ja levittää tietoisuutta. Osallistaminen nähtiin tässä yhteistyössä myös tietoisuuden levittämisen keinona. Lisäksi yritys ja kansalaisjärjestö pitivät tätä vastuullisuusprojektia mahdollisuutena edistää luonnonsuojelua ja kestäväää kehitystä. Erityisesti kansalaisjärjestön voidaan tulkita saavaan yritys yhteistyöstä työlleen lisää vaikuttavuutta. Se haluaa olla yrityksille kumppani, joka voi tarjota niille kestävämpiä ja ympäristöystävällisempiä vaihtoehtoja.

Yrityksen näkökulmasta kansalaisjärjestön kanssa tehtävässä yhteistyössä arvostettiin erityisesti mahdollisuutta vahvistaa yhteiskunnallista legitimitettä ja yrityksen mainetta. Yritykselle olikin tärkeää tehdä yhteistyötä yleisesti tunnetun ja arvostetun kansalaisjärjestön kanssa. Vastuullisuusprojekti tällaisen kansalaisjärjestön kanssa tuo yritykselle uskottavuutta ja läpinäkyvyyttä. Aineiston perusteella voidaankin tulkita, että yrityksen on helpompaa kertoa vastuullisuudestaan kansalaisjärjestön kautta, jolloin sitä ei nähdä ainoastaan markkinointikeinona.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tieteellinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella, millaista sektorien välinen yhteistyö on yrityksen ja kansalaisjärjestön välisessä vastuullisuusprojektissa. Tähän tavoitteeseen on pyritty pääsemään selvittämällä, miten sektorien välistä yhteistyötä voidaan toteuttaa ja millaisia merkityksiä tällaisella yhteistyöllä on projektin osapuolille ja laajemmin koko yhteiskunnalle. Tästä tutkimuksesta on käynyt ilmi, että yhteistyö yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä on pitkäjänteisestä ja käytännönläheistä toimintaa, jota voidaan toteuttaa molempia organisaatioita tyydyttävällä tavalla. Tässä tutkimuksessa tarkastellussa vastuullisuusprojektissa osapuolia motivoivat yhteistyökumppanilta saatavat resurssit ja mahdollisuudet edistää organisaatioiden toimintaa. Projektille määriteltujen yhteisten tavoitteiden lisäksi yritys ja kansalaisjärjestö pyrkivät edistämään yhteistyössä myös omia tavoitteitaan, jotka liittyvät joko yrityksen liiketoiminnan tai kansalaisjärjestön mission edistämiseen. Tämän tutkimuksen perusteella sektorien välinen yhteistyö voi olla myös haasteellista johtuen erityisesti organisaatioiden erilaisista toimintatavoista ja erisuuruisista resursseista. Haasteista huolimatta sektorien väliseen yhteistyöhön liittyy kuitenkin monia mahdollisuuksia. Vastuullisuusprojektin molemmat osapuolet näkivät yhteistyön mahdollisuutena jakaa toisiaan täydentäviä resursseja, osallistaa sidosryhmiä, levittää tietoisuutta sekä edistää kestävästä kehitystä ja luonnonsuojelua. Lisäksi sektorien välisessä yhteistyössä arvostettiin mahdollisuuksia, joilla voidaan edistää organisaatioiden omia tavoitteita.

Tämän luvun tarkoituksena on esittää tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella luotujen tulosten ja aikaisemman tieteellisen tutkimuksen suhdetta, joista muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset esitetään kolmen proposition muodossa. Ensimmäinen propositio käsittelee sektorien väliseen yhteistyöhön liittyviä motiiveja ja tavoitteita yrityksen ja kansalaisjärjestön näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksista poiketen, yhteistyön motiivit ja tavoitteet yhdistetään siten johtopäätöksissä yhdeksi ulottuvuudeksi, sillä kirjallisuuskatsauksen perusteella näissä havaittiin olevan paljon yhteneväisyyksiä ja päällekkäisyyksiä. Toisessa ja kolmannessa

propositiossa sen sijaan keskitytään kuvaamaan sektorien väliseen yhteistyöhön liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia.

*Propositio 1: Vastuullisuusprojektissa organisaatioita kiinnostavat yhteistyön kautta saadut resurssit sekä mahdollisuudet edistää yrityksen liiketoiminnallisia ja kansalaisjärjestön luonnonsuojelullisia tavoitteita.*

Ensimmäisen johtopäätöksen mukaan yritystä ja kansalaisjärjestöä sektorien välisessä yhteistyössä motivoivat erityisesti yhteistyökumppanilta saatavat resurssit. Yhteistyön mahdollistamien resurssien myötä yhteistyön osapuolet uskovat voivansa saavuttaa tavoitteita, jotka eivät olisi mahdollista ilman yhteistyökumppania. Tämä johtopäätös on hyvin yhdenmukainen monien aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten lopputulosten kanssa (ks. Albino ym., 2012; Bäckstrand, 2006; Jamali & Keshishian, 2009).

Tämän tutkimuksen mukaan yritys tarvitsee erityisesti kansalaisjärjestön resursseja asiantuntijuuden ja osaamisen muodossa ympäristöasioihin liittyen, joita siltä itseltä taas puuttuu. Tämä tulos on kuitenkin jossain määrin poikkeava aikaisempaan tutkimukseen nähden. Kourula (2010) mainitsee, että kansalaisjärjestöyhteistyössä voidaan pyrkiä arvonluontiin asiantuntijuuden kautta, mutta hänkin viittaa tällä paikallisen liiketoimintaympäristön ja ympäristökäytäntöjen omaksumiseen sekä uusien innovaatioiden luomiseen. Lisäksi aiemman tutkimuksen mukaan yritykset ovat alttiimpia tekemään yhteistyötä niiden kansalaisjärjestöjen kanssa, joiden resurssit täydentävät niiden omia resursseja (den Hond ym., 2015). Tästä syystä voidaankin tulkita, että yrityksen tarvitsemat resurssit voivat olla riippuvaisia sen omista resursseista sekä yhteistyön luonteesta.

Resurssien lisäksi kirjallisuuskatsauksen perusteella yrityksen tärkeimmiksi motiiveiksi ja tavoitteiksi kansalaisjärjestöyhteistyössä tunnistettiin maineen ja brändin parantaminen, legitimitietin vahvistaminen, riskienhallinta, myynnin edistäminen sekä mahdollinen kilpailuetu (den Hond ym., 2015; Jamali & Keshishian, 2009; Kourula & Halme, 2008; Kourula, 2010; Seitanidi ym., 2010; Wymer & Samu, 2003). Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella yrityksen motiivien ja tavoitteiden havaittiin liittyvän pääasiassa sen liiketoiminnan edistämiseen. Yritykselle olikin tärkeää, että yhteistyössä on vahva suhde sen liiketoimintaan. Tämä tutkimus osoitti yrityksen haluavan tehdä yhteistyötä yleisesti tunnetun ja arvostetun kansalaisjärjestön kanssa, mikä tuo legitimitietin

heidän toiminnalleen. Yhteistyön kautta voidaan kertoa myös yrityksen muista vastuullisuustöistä, mikä mahdollistaa yrityksen vastuullisuusmielikuvan kasvattamisen. Vastuullisuusprojekteihin osallistumisen nähtiin edistävän yrityksen liiketoimintaa asiakaskollisuuden ja riskienhallinnan kautta. Tutkimus osoitti oikeaksi myös Kourulan (2010) havainnon siitä, että yritys pyrkii yhteistyössä rakentamaan brändiään. Yrityksen näkökulmasta erityisen tärkeä pitkäntähtäimen tavoite oli kotimaisen lähikalan myynnin mahdollistaminen, mikä myös osaltaan edistää yrityksen liiketoimintaa ja myyntiä. Aikaisemman tutkimuksen voidaankin tältä osin tulkita olevan melko yhdenmukainen tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

Aikaisemman tutkimuksen (ks. Kourula, 2010; Wymer & Samu, 2003) mukaisesti yritys tavoitteli vastuullisprojektin kautta kilpailuetua, kuten sen liiketoiminnalliset motiivit ja tavoitteet osoittivat. Yrityksen osalta kuitenkin myös mainittiin, että kilpailuedun saavuttaminen on jossain määrin haastavaa, kun yritykset toimivat Suomessa jo pääsääntöisesti hyvin vastuullisesti. Kourulan (2010) tutkimuksen mukaan kansalaisjärjestötoiminnasta voidaan saada kilpailuetua, mikäli yhteistyötä toteutetaan kilpailevia yrityksiä paremmin.

Kansalaisjärjestön näkökulmasta tärkeitä yritykseltä saatavia resursseja tämän tutkimuksen mukaan olivat rahoitus, näkyvyys ja kauppaverkosto. Myös Jamalin ja Keshishianin (2009) sekä Wymerin ja Samun (2003) mukaan yritys yhteistyössä kansalaisjärjestöjä motivoi erityisesti yrityksiltä saatava rahoitus. Lisäksi Wymer ja Samu (2003) osoittivat kansalaisjärjestöjen arvostavan yhteistyössä yrityksiltä saatavaa julkisuutta ja operatiivista tukea, mitkä nostettiin esiin myös tämän tutkimuksen yhteydessä. Kirjallisuuskatsauksessa yrityksen verkostoja ei kuitenkaan tunnustettu tärkeäksi resursiksi kansalaisjärjestön kannalta. Siitä huolimatta, että tämä resurssi nostettiin esiin tämän tutkimuksen yhteydessä, voi tämä tulos olla yhteistyökohtainen.

Tämän tutkimuksen perusteella kansalaisjärjestön tavoitteet liittyvät sen mission edistämiseen, eli tässä tapauksessa luonnonsuojeluun ja luonnon monimuotoisuuden säilyttämiseen. Kansalaisjärjestön osalta korostettiin yritys yhteistyön olevan yksi keino muiden joukossa edistää sen omia strategisia tavoitteita. Tämä tulos tukee Seitánidin ym. (2010) tutkimuksen huomiota siitä, että kansalaisjärjestön motiivit ovat pääasiassa välineellisiä, eli yritys yhteistyö nähdään keinona päästä haluttuihin tavoitteisiin. Kuten

tämän tutkimus osoitti, kansalaisjärjestön resurssit eivät yksinään riitä sen tavoitteiden saavuttamiseen. Kansalaisjärjestö tarvitsee siten yritysysteistyötä ja aineiston mukaan se olikin sille strateginen valinta, jonka avulla se voi vaikuttaa yrityksiin ja niiden asiakkaisiin, tarjoamalla kestävämpiä ratkaisuja. Aiemmasta tutkimuksesta poiketen, tässä tutkimuksessa kansalaisjärjestön tavoitteita olivat myös kumppanuuden säilyttäminen ja ihmisten osallistaminen. Nämä tavoitteet voidaan kuitenkin tulkita myös välineellisiksi tavoitteiksi, jotka edesauttavat kansalaisjärjestön mission edistämistä yhteistyössä. Osallistamisen havaittiin esimerkiksi helpottavan kunnostustöiden järjestämistä tulevaisuudessa ja se liittyi osaltaan myös kansalaisjärjestön arvoihin.

*Propositio 2: Sektorien välisessä yhteistyössä eniten haasteita aiheuttavat organisaatioiden erilaiset toimintatavat ja erisuuruiset resurssit.*

Tämä tutkimus osoitti, että yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyössä haasteellista on erityisesti organisaatioiden erilaiset toimintatavat. Kansalaisjärjestö oli esimerkiksi huomattavasti yritystä varovaisempi tavoitteiden asetannassa ja niiden numeraalisessa arvioinnissa, mikä koettiin haasteena yrityksen näkökulmasta. Myös Berger ym. (2004) nostivat esiin, että yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyössä on usein tavoitteiden asettamiseen liittyviä haasteita. Heidän mukaansa yhteistyössä ei aseteta alusta alkaen tarpeeksi selkeitä ja mitattavia tavoitteita, jolloin tavoitteet voidaan tulkita eri tavalla tai niihin voi liittyä väärinkäsityksiä. Tutkimuksen aineiston perusteella tunnistettiin myös, että yritykselle yhteistyössä on yleensä haasteellista sen liiketoiminnan huomioiminen. Yrityksen kannalta oli tärkeää, että yhteistyö saadaan sitoutettua sen liiketoimintaan, jolloin se on myös sidosryhmien kannalta uskottavaa. Yhtäältä tämän tutkimuksen osalta vastuullisuusprojektin nähtiin tukevan hyvin yrityksen liiketoiminnan ja brändin strategiaa. Toisaalta yhteistyön kautta saatujen rahallisten hyötyjen mittaaminen oli yritykselle haaste, mutta Kourulan (2010) mainitsemien mainehyötyjen mittaamista ei niinkään koettu haasteena tässä tutkimuksessa.

Kirjallisuuskatsauksesta (Wymer & Samu, 2003) ja empiirisestä aineistosta kävi ilmi, että yrityksen sidosryhmät saattavat olla tyytymättömiä yrityksen yhteistyöhön kansalaisjärjestöjen kanssa. Yritykselle olikin tärkeää ottaa huomioon sen sidosryhmien intressit, jottei yhteistyö herättäisi vastareaktioita niiden keskuudessa. Tässäkin yhteistyössä vesivoimakysymykset oli rajattu vastuullisuusprojektin ulkopuolelle, koska se

olisi voinut olla vahingollista erityisesti yrityksen liiketoiminnan ja maineen kannalta. Myös aiemman tutkimuksen mukaan yhteistyö voi uhata yrityksen mainetta ja brändiä (Kourula, 2010; Wymer & Samu, 2003) sekä legitimitettä (Kourula, 2010), mikäli yhteistyössä tapahtuisi jotain vahingollista. Aiemmasta tutkimuksesta poiketen, tämän tutkimuksen yhteydessä tietoisuuden ja ihmisten kiinnostuksen ylläpitäminen projektin aikana oli yrityksen osalta haasteellista. Tämä voi kuitenkin liittyä Bergerin ym. (2004) huomioon siitä, että yrityksillä on usein suurempi tarve saada suotuisaa julkisuutta yhteistyön kautta. Tämän tutkimuksen osalta tämän ei kuitenkaan nähty rasittavan yhteistyösuhdetta, sillä kansalaisjärjestön näkökulmasta kaikki julkisuus ilmiöstä koettiin hyödylliseksi.

Kansalaisjärjestön näkökulmasta yritys-yhteistyössä haasteellista tämän tutkimuksen perusteella olivat myös erot organisaatioiden toimintatavoissa. Tutkimuksen empiirisestä aineistosta voidaan päätellä, että yrityksen markkinointiprosessit eivät esimerkiksi olleet tuttuja kansalaisjärjestölle. Yrityksen organisoiman markkinointikampanjan myötä vastuullisuusprojekti sai paljon näkyvyyttä, mistä syystä yhteistyö käynnistyi suunniteltua nopeammalla aikataululla. Tämä löydös tukee Bergerin ym. (2004) havaintoa siitä, että yritykset haluavat saadaan yhteistyön käyntiin usein nopealla aikataululla, mikä voi olla haasteellista pienimmillä resursseilla toimivan kansalaisjärjestön kannalta. Lisäksi pienemmistä resursseista johtuen kansalaisjärjestö pyrkii hallitsemaan suuremmilla resursseilla toimivan yrityksen odotuksia, mikä koettiin myös jossain määrin haasteena. Kansalaisjärjestön osalta koettiin, että yrityksen odotukset yhteistyön tavoitteiden suhteen saattavat olla jossain määrin epärealistisia resursseihin nähden, mikä tunnistettiin haasteeksi myös kirjallisuuskatsauksessa (Berger ym., 2004).

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella tulkittiin, että kansalaisjärjestön on jossain määrin sopeuduttava suuremmilla resursseilla toimivan yrityksen tapaan edistää tavoitteitaan. Baur ja Schmitz (2012) ovatkin kritisoineet sektorien välistä yhteistyötä siitä, että kansalaisjärjestöt voivat vaarantaa oman identiteettinsä omaksuessaan tietoisesti tai tiedostamattaan johtavan organisaation tavan toimia. Myös Herlin (2015) tutkimus osoitti, että sektorien välinen yhteistyö voi uhata kansalaisjärjestön legitimitettä. Tutkimusten mukaan tämä johtuu vallan epäsymmetrisyydestä yhteistyösuhteessa yrityksen hyväksi (Baur & Schmitz, 2012; Herlin, 2015). Yhtäältä kansalaisjärjestön täytyy ottaa yritys-yhteistyössä huomioon omat sidosryhmänsä, erityisesti yksityiset lah-



joittajat, joilta se saa yli puolet tuloistaan. Kaikki yksityiset lahjoittajat eivät hyväksy, että kansalaisjärjestö tekee yritysysteistyötä, mikä tulkittiin haasteeksi sen osalta. Kansalaisjärjestön täytyykin perustella lahjoittajilleen huolellisesti, miksi se tekee kunkin yrityksen kanssa yhteistyötä, sillä muussa tapauksessa se saattaisi vähentää lahjoitusten määrää. Toisaalta yritysysteistyöhön liittyy myös imagoriski, mikä nostettiin myös haasteeksi kansalaisjärjestön näkökulmasta. Myös kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että kansalaisjärjestön maine ja sitä kautta myös yksityiset lahjoitukset ovat alttiina riskeille yritysysteistyössä (Wymer & Samu, 2003).

*Propositio 3: Sektorien välisen yhteistyön kautta on mahdollista jakaa toisiaan täydentäviä resursseja, osallistaa sidosryhmiä, levittää tietoisuutta sekä edistää kestävä kehitystä ja luonnonsuojelua.*

Tämä tutkimus vahvistaa kirjallisuuskatsauksen havainnon siitä, että sektorien välinen yhteistyö nähdään mahdollisuutena jakaa toisiaan täydentäviä resursseja. Yhteistyön kautta voidaan saavuttaa tuloksia, jotka eivät olisi mahdollista ilman sitä. (Albino ym., 2012; Bäckstrand, 2006; Jamali & Keshishian, 2009.) Yritys arvosti yhteistyössä kansalaisjärjestön asiantuntijuutta ympäristöasioista. Sen lisäksi yritykselle oli tärkeää, että yhteistyötä tehdään yleisesti tunnetun ja arvostetun kansalaisjärjestön kanssa, mikä taas mahdollistaa legitimitetin ja maineen vahvistamisen. Kansalaisjärjestön osalta yhteistyö nähtiin tuovan sen toiminnalle lisää vaikuttavuutta, kun yritykseltä saatiin resursseja erityisesti rahoituksen, näkyvyyden ja kauppaverkoston muodossa. Myös aiemmassa tutkimuksessa yhteistyö tunnistettiin keinoksi edistää kansalaisjärjestön missiota ja tavoitteita asioissa, joihin on muuten vaikeaa saada laajemman yleisön tai julkisen sektorin tukea (Wymer & Samu, 2003). Kourulan (2010) esiin nostamia innovointiin, oppimiseen tai työtyytyväisyyteen liittyviä mahdollisuuksia ei tässä tutkimuksessa yrityksen osalta kuitenkaan tunnistettu.

Empiirisen aineiston perusteella voidaan myös havaita, että yhteistyön kautta yrityksen ja kansalaisjärjestön on mahdollista osallistaa sidosryhmiään ja levittää tietoisuutta. Ihmisten osallistaminen oli myös tietoisuuden levittämisen keino. Yrityksen näkökulmasta tärkeää oli, että kuluttajat tiedostavat yrityksen harjoittavan vastuullista liiketoimintaa. Kansalaisjärjestö taas halusi lisätä ihmisten tietoisuutta luonnonsuojelusta ja erityisesti vaelluskalojen uhanalaisuustilanteesta. Kourulan ja Halmeen (2008) mukaan sektorien

väliseen yhteistyöhön liittyviä yhteiskunnallisia hyötyjä olivat heikossa asemassa olevien ihmisten perustarpeiden tukeminen ja tietoisuuden levittäminen, paikallisten ihmisten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä paikallisen tuloja tuottavan mekanismin luominen ja omavaraisuuden tukeminen. Tämä tutkimus tukee siten aiempaa tutkimusta erityisesti tietoisuuden levittämisen ja paikallisten ihmisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen osalta. Nämä yhteistyöhön liittyvät yhteiskunnalliset hyödyt voivat kuitenkin olla jossain määrin riippuvaisia yhteistyöprojektin kontekstista. Dentoni ym. (2016) sen sijaan näkivät sektorien välisen yhteistyön mahdollisuutena luoda dynaamisia kyvykkyyksiä, joita olivat sidosryhmien havaitseminen, sidosryhmien kanssa käytävä vuorovaikutus, sidosryhmiltä oppiminen ja sidosryhmien perusteella tapahtuva muuttuminen. Tämän tutkimuksen osalta nämä kyvykkyydet eivät kuitenkaan juurikaan korostuneet, lukuun ottamatta sidosryhmien kanssa käytävää vuorovaikutusta.

Sektorien välinen yhteistyö nähtiin tässä tutkimuksessa mahdollisuutena edistää luonnonsuojelua ja kestäväää kehitystä. Molemmat vastuullisuusprojektiin osallistuneet organisaatiot uskoivat, että yhteistyön kautta voidaan vaikuttaa positiivisesti vaelluskalojen uhanalaisuuskehitykseen. Myös tutkimuksen kirjallisuuskatsaus osoitti, että yhteistyössä voidaan osallistua ympäristönsuojeluun (Rondinelli & London, 2003) ja kestävään kehityksen edistämiseen (Bäckstrand, 2006; Sharma & Kearins, 2011). Sharma ja Kearins (2011) muistuttivat, etteivät yhteistyön tulokset välttämättä ole riittäviä, jotta voitaisiin saavuttaa kokonaisvaltaisempaa kestäväää kehitystä. He kuitenkin totesivat, että jakamalla kokemuksia ja odotuksia kestävästä kehityksestä, yhteistyössä on mahdollista kehittää parempia yhteistyösuhteita ja kykyjä, joiden avulla voidaan tavoitella kestävämpää kehitystä. Lisäksi aiemman tutkimuksen perusteella yrityksen on mahdollista parantaa kansalaisjärjestöyhteistyössä ympäristötehokkuuttaan, erityisesti ympäristöjalanjäljen ja ympäristömaineen kautta (Albino ym., 2012; Kourula & Halme, 2008).

## **5.2 Käytännön merkitys**

Tästä tutkimuksesta voi olla käytännön hyötyä niin yrityksille kuin kansalaisjärjestöille, kun ne arvioivat mahdollisia nykyisiä ja tulevia sektorien välisiä yhteistyösuhteitaan. Erityisesti tämä tutkimus voi auttaa organisaatioita pohtimaan yhteistyösuhteeseen liittyviä motiiveja, tavoitteita, haasteita ja mahdollisuuksia, kun yhteistyötä ryhdytään

suunnittelemaan sekä toteuttamaan. Tämä tutkimus on osoittanut, että sektorien välisiä yhteistyösuhteita yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä voidaan toteuttaa pitkäjänteisesti jakamalla toisiaan täydentäviä resursseja niin, että molemmat organisaatiot hyötyvät yhteistyöstä. Kun yhteistyötä tehdään vastuullisuuden kontekstissa, voidaan yhteistyöllä edistää mahdollisesti myös kestävä kehitystä ja luonnonsuojelua, jolloin siitä on hyötyä laajemmin koko yhteiskunnalle. Lisäksi tutkimuksen perusteella on voitu havaita, että sektorien välistä yhteistyötä on mahdollista toteuttaa siten, että molemmat organisaatiot voivat edistää omia strategisia tavoitteitaan.

Sektorien väliseen yhteistyöhön yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä liittyy kuitenkin monia haasteita. Mikäli yhteistyötä näiden sektorien välillä halutaan toteuttaa onnistuneesti, tulisi nämä haasteet huomioida yhteistyösuhteessa. Tätä tutkimus osoitti, että sektorien välisessä yhteistyössä haasteita aiheuttavat erityisesti organisaatioiden erilaiset toimintatavat. Yritysten tulisi ottaa huomioon se, että kansalaisjärjestöt toimivat pääsääntöisesti huomattavasti yrityksiä pienemmillä resursseilla, jolloin kansalaisjärjestöjen resurssit eivät aina vastaa yritysten odotuksia. Yhteistyön tavoitteista sovittaessa tulisi pyrkiä asettamaan sellaisia tavoitteita, jotka ovat realistisia molempien organisaatioiden resursseihin nähden. Kuten tästäkin tutkimuksesta havaittiin, ei sektorien välinen yhteistyö ole aina myöskään kovin järjestelmällistä ja suunniteltua johtuen yhteistyöprojektin nopeasta käynnistymisestä. Tämäkin voi olla haasteellista erityisesti pienemmillä resursseilla toimiville kansalaisjärjestöille, joiden ei ole helppoa sopeutua esimerkiksi aikataulumuutoksiin. Yhteistyötä tulisi pyrkiä toteuttamaan mahdollisimman organisoidusti ja järjestelmällisesti. Lisäksi yritysten tulisi huomioida se, että ne ovat usein valtasemassa kansalaisjärjestöihin nähden, mikä voi taas uhata kansalaisjärjestöjen identiteettiä ja legitimitettä.

Yhtäältä kansalaisjärjestöjen tulisi ottaa huomioon se, että yritykset ovat voittoa tavoittelevia organisaatioita, joille on tärkeää liiketoiminnan edistäminen. Tämänkin tutkimuksen perusteella kansalaisjärjestöyhteistyössä yritykselle on haasteellista löytää sen liiketoimintaa tukeva malli, jotta yhteistyö olisi myös sen sidosryhmille uskottavaa. Kansalaisjärjestöjen tulisi pyrkiä löytämään tapoja toteuttaa yritys yhteistyötä siten, että yritykset voisivat hyötyä yhteistyöstä myös liiketoiminnallisesti. Kun yhteistyö on helpompi sitouttaa yrityksen liiketoimintaan, ovat yritykset halukkaampia tekemään yhteistyötä, jolloin kansalaisjärjestöjen on vuorostaan helpompaa vaikuttaa yrityksiin.

Siitä huolimatta, että kansalaisjärjestöt ovat varovaisempia yhteistyöhön liittyvien tavoitteiden asetannassa, tulisi niiden kuitenkin huomioida se, että yrityksille tavoitteiden asettaminen ja niiden julkaiseminen on usein tärkeää liiketoiminnallisista syistä. Toisaalta, kun kansalaisjärjestöt toimivat usein pienemmillä resursseilla, olisi niiden hyvä kertoa avoimesti omista odotuksistaan ja tavoitteistaan, jotta yhteistyötä voitaisiin toteuttaa molemmille organisaatioille sopivalla tavalla.

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Perinteisesti käytettävien tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Näiden käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu, koska ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja siksi ne sopivatkin paremmin määrällisen tutkimuksen arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan siten Lincolnin ja Guban (1985) esittelemän kriteeristön avulla, mikä on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen arviointimenetelmistä. Tämän kriteeristön mukaisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan neljän ominaisuuden kautta, joita ovat uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), riippuvuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability).

Eskolan ja Suorannan (1998, 153) mukaan uskottavuudella viitataan siihen, kuinka hyvin tutkijan tekemät käsitteellistykset ja tulkinta vastaavat tutkittavien käsityksiä. Tämän tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkija on perehtynyt tutkimusaiheeseen kattavan kirjallisuuskatsauksen kautta ja siten pyrkinyt antamaan tutkittavasta aiheesta totuudenmukaisen kuvan. Yhtäältä tutkimuksen uskottavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää triangulaation eli tutkimusmenetelmien yhteiskäytön puutetta (Hirsjärvi ym., 2009, 228). Denzinin (1978) mukaan triangulaatio voidaan jaotella neljään tyyppiin: metodologiaan, tutkijaan, teoriaan ja aineistoon liittyvään triangulaatioon. Tämän tutkimuksen uskottavuutta olisi voinut lisätä esimerkiksi hyödyntämällä muita aineistonkeruumenetelmiä teemahaastattelujen lisäksi. Toisaalta tutkimuksen uskottavuutta lisää kuitenkin se, että triangulaatiota on hyödynnetty jossain määrin teorian ja aineiston osalta. Ensinnäkin tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaiheeseen perehdyttiin esimerkiksi yritys vastuun, sidosryhmäajattelun, resurssipohjaisen ajattelun sekä organisaatioiden yhteistyöhön liittyvän aiemman tutkimuksen näkökulmasta. Toiseksi tutki-

musaineistoa kerättiin kahdesta eri organisaatiosta, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva.

Lincolnin ja Guban (1985) kriteerien mukaisesti tämän tutkimuksen siirrettävyyttä arvioidaan sen perusteella, ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa muissa konteksteissa. Tässä tutkimuksessa on tutkittu vastuullisuuden kontekstissa tapahtuvaa yhteistyötä yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä, mistä johtuen tulokset eivät ole välttämättä siirrettävissä toisenlaiseen kontekstiin. Tulosten toistettavuus voi olla riippuvainen myös yhteistyön luonteesta, sille asetetuista tavoitteista ja yhteistyöhön osallistuneiden organisaatioiden omista tavoitteista. Kun esimerkiksi tässä tutkimuksessa kansalaisjärjestö oli luonnonsuojeluun keskittynyt organisaatio, olivat sen tavoitteet luonnollisesti luonnonsuojeluun liittyviä. Tämän tutkimuksen siirrettävyyttä lisää kuitenkin se, että aiemman tutkimuksen ja tulosten väliltä löydettiin samankaltaisuuksia, jotka esitettiin tutkimuksen johtopäätöksissä.

Tämän tutkimuksen riippuvuutta voidaan arvioida sen perusteella, kuinka tutkija on onnistunut ottamaan huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttajat tekijät (Eskola & Suoranta, 1998, 154). Riippuvuutta voidaan arvioida myös tarkastelemalla, kuinka aikaisempi tieto ja tutkimuksen aineisto linkittyvät toisiinsa (Lincoln & Guba, 1985). Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä teoriasidonnaista sisällönanalyysia, jolloin aikaisempi tieto toimii analyysin ja tulkinnan apuna. Näin pyrittiin varmistamaan, etteivät tutkimustulokset olisi tutkijan ennakkokäsityksistä riippuvaisia. Tutkija on myös tehnyt gradun toimeksiantona yritykseen, jossa hän on itse työskennellyt tutkimusprosessin aikana, mikä voi osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja riippuvuuteen. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty objektiivisuuteen, eikä tutkimuksessa ole esitetty tutkijan henkilökohtaisia mielipiteitä. Tehdyt johtopäätökset on tunnistettavissa kirjallisuuskatsauksen tai empiirisen aineiston perusteella, ja tarvittaessa ne ovat myös kaikkien varmennettavissa.

Lincolnin ja Guban (1985) mukaisesti tutkimuksen vahvistettavuudella viitataan siihen, kuinka avoimesti tutkimusprosessin kulkua on kuvailtu, jotta se olisi ulkopuolisen henkilön toistettavissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimusprosessin tarkka esittäminen (Hirsjärvi ym., 2009). Tässä tutkimuksessa vahvistettavuutta on py-

ritty lisäämään selostamalla mahdollisimman avoimesti tutkimuksen eri vaiheet sekä tutkijan tekemät päätelmät ja tulkinat. Esimerkiksi aineistonkeruun etenemistä ja aineiston tuottamisen olosuhteita sekä aineiston analyysiprosessia on kuvailtu tämän tutkimuksen osalta mahdollisimman tarkasti. Lisäksi tutkijan tekemien tulkintojen tueksi on otettu aineistosta suoria lainauksia, jotka osaltaan lisäävät myös tutkimuksen vahvistettavuutta.

Tämän tutkimuksen aihealueesta tarvitaan vielä lisää tutkimusta. Ensinnäkin sektorien välistä yhteistyötä vastuullisuuden ja kestävä kehityksen kontekstissa olisi hyvä tutkia myös kvantitatiivisin menetelmin. Yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyöhön liittyvä aikaisempi tutkimus on keskittynyt pääasiassa laadullisiin tapaustutkimuksiin. Toisena jatkotutkimusmahdollisuutena olisi suorittaa pitkittäistutkimus, jolloin voitaisiin esimerkiksi tutkia, kuinka yhteistyö kehittyy ajan kuluessa. Pitkittäistutkimuksen kautta olisi mahdollista tutkia, millaisiin tuloksiin yhteistyössä voidaan päästä suhteessa yrityksen ja kansalaisjärjestön tavoitteisiin. Erityisen mielenkiintoista olisi nähdä, että voitaanko sektorien välisessä yhteistyössä todella edistää kestävä kehitystä. Kolmanneksi yhteistyötä yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä olisi hyvä verrata myös muihin vastaavanlaisiin yhteistyösuhteisiin, jolloin voitaisiin nähdä, ovatko tämän tutkimuksen tulokset kontekstista tai yhteistyösuhteesta riippuvaisia.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus

- Albino, V., Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. (2012). Do inter-organizational collaborations enhance a firm's environmental performance? A study of the largest US companies. *Journal of Cleaner Production*, 37, 304–315.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), 69–97.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 1: Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (5), 726–758.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (6), 929–968.
- Bäckstrand, K. (2006). Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: Rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *Environmental Policy and Governance*, 16 (5), 290–306.
- Baur, D., & Schmitz, H. P. (2012). Corporations and NGOs: When accountability leads to co-optation. *Journal of Business Ethics*, 106 (1), 9–21.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47 (1), 58–90.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95 (2), 297–318.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66 (1), 44–55.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75 (5), 647–663.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39–48.

- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *The Academy of Management Executive*, 18 (2), 114–120.
- den Hond, F., de Bakker, F. G., & Doh, J. (2015). What prompts companies to collaboration with NGOs? Recent evidence from the Netherlands. *Business & Society*, 54 (2), 187–228.
- Dentoni, D., Bitzer, V., & Pascucci, S. (2016). Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 135 (1), 35–53.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles, Calif.; London: SAGE.
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa: Aaltola, J., & Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J., & Vastamäki, J. (2015). *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84 (3), 325–339.
- Herlin, H. (2015). Better safe than sorry: Nonprofit organizational legitimacy and cross-sector partnerships. *Business & Society*, 54 (6), 822–858.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Jamali, D., & Keshishian, T. (2009). Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84 (2), 277–295.



- Juutinen, S., & Steiner, M. (2010). *Strateginen yritysvastuu*. Helsinki: WSOYpro.
- Kiviniemi, K. (2015). *Laadullinen tutkimus prosessina*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kourula, A. (2006). Stakeholder identification and engagement – nongovernmental organizations as corporate stakeholders. *Electronic Proceedings of European Business Ethics Network (EBEN) Annual Conference on ‘Ethics in and of Global Organizations’*, Vienna, Austria, September, 21–23.
- Kourula, A. (2010). Corporate engagement with non-governmental organizations in different institutional contexts: A case study of a forest products company. *Journal of World Business*, 45 (4), 395–404.
- Kourula, A., & Halme, M. (2008). Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: An exploration of business and societal outcomes. *Corporate Governance*, 8 (4), 557–570.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Murray, A., Haynes, K., & Hudson, L. J. (2010). Collaborating to achieve corporate social responsibility and sustainability? Possibilities and problems. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1 (2), 161–177.
- Rondinelli, D. A., & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 17 (1), 61–76.
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85 (2), 413–429.
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N., & Palmer, P. (2010). Partnership formation for change: Indicators for transformative potential in cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94 (1), 139–161.
- Seitanidi, M. M., & Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 12 (3), 247–266.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31 (6), 849–873.
- Sharma, A., & Kearins, K. (2011). Interorganizational collaboration for regional sustainability: What happens when organizational representatives come together? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (2), 168–203.
- Sin, S. (2010). Considerations of quality in phenomenographic research. *International Journal of Qualitative Methods*, 9 (4), 305–319.

- Teegen, H., Doh, J. P., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35 (6), 463–483.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Van Huijstee, M. M., Francken, M., & Leroy, P. (2007). Partnerships for sustainable development: A review of current literature. *Environmental Sciences*, 4 (2), 75–89.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Wymer, W. W., & Samu, S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11 (1), 3–22.

## Verkkosivut

- C&E. (2017). Corporate-NGO partnership barometer. Luettu 4.10.2017. [http://www.candeadvisory.com/sites/default/files/barometer\\_2017\\_0.pdf](http://www.candeadvisory.com/sites/default/files/barometer_2017_0.pdf)
- Euroopan Komissio. (2018). Corporate social responsibility (CSR). Luettu 2.4.2018. [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en)
- Kesko. (2017). K-kalapolut. Luettu 29.10.2017. <http://www.kesko.fi/kalapolut/>
- Kesko. (2018). Yrityksen kotisivut. Luettu 22.3.2018. <http://www.kesko.fi/>
- Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R. & Neuberger, L. (2010). A new era of sustainability - UN global compact-Accenture CEO study 2010. Luettu 4.10.2017. [https://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf)
- WWF. (2017). K-ryhmä ja WWF yhteistyöhön uhanalaisten vaelluskalojen puolesta: "Kuteminen kuuluu kaikille". Luettu 29.10.2017. <https://wwf.fi/wwf-suomi/viestinta/uutiset-ja-tiedotteet/K-ryhma-ja-WWF-yhteistyohon-uhanaalaisten-vaelluskalojen-puolesta---Kuteminen-kuuluu-kaikille--3269.a>
- WWF. (2018). WWF Suomen kotisivut. Luettu 22.3.2018. <https://wwf.fi>

# LIITTEET

## Liite 1: Teemahaastattelurunko

### Taustakysymykset/Kesko ja WWF

- Kuinka kauan olet ollut töissä Keskolla/WWF:llä ja mikä on työtehtäväsi tällä hetkellä?
- Oletko mukana K-kalapolut -projektissa? Mikä on roolisi projektissa ja mistä asti olet ollut mukana?

### Yhteistyöhön liittyvät strategiset kysymykset

- Miksi Kesko/WWF tekee yhteistyötä voittoa tavoittelemattomien järjestöjen/yritysten kanssa?
  - Sisäiset ja ulkoiset tekijät?
- Mitä mahdollisuuksia yhteistyöhön liittyy? (Miten kuvailisit kaikkein onnistuneinta/hyödyllisintä yhteistyötä?) Esimerkkejä?
- Mitä haasteita yhteistyöhön liittyy? (Miten kuvailisit kaikkein epäonnistuneinta/hyödytöntä yhteistyötä?) Esimerkkejä?
- Onko yrityksellänne/järjestöllänne jonkinlainen strategia tai ohjeistus yhteistyölle?
- Miksi voittoa tavoittelematon järjestö haluaisi tehdä yhteistyötä juuri Keskon kanssa? / Miksi yritys haluaisi tehdä yhteistyötä juuri WWF:n kanssa?

### Keskon ja WWF:n yhteistyö

- Miten kuvailisit Keskon ja WWF:n yhteistyötä/suhdetta yleisesti?
  - Miksi Kesko/WWF tekee yhteistyötä juuri WWF:n/Keskon kanssa?
  - Kuinka kauan yhteistyö on kestänyt? Onko se muuttunut ajan kuluessa?
  - Millaisia erilaisia yhteistyön muotoja teillä on WWF:n/Keskon kanssa?
  - Onko yhteistyöhön liittynyt haasteita? Millaisia?

### K-kalapolut

- Miten kuvailisit K-kalapolut -projektia?
  - Mistä projekti on saanut alkunsa ja kenen aloitteesta?
  - Miksi juuri yhteistyö valikoitui projektin strategiaksi?

- Kuinka monta ihmistä projektissa on mukana ja ketkä vastuussa projektin toteutuksesta?
- Onko projektissa mukana muita sidosryhmiä? Ketä?
- Millainen aikataulu projektilla on?
- Kuinka projektin toteutus käytännössä tapahtuu yhdessä ja erikseen?
- Millainen sopimus projektista on tehty (ei yksityiskohtia)? Liittyykö siihen ta-  
loudellisia sitoumuksia suuntaan tai toiseen?
- Millaisia tavoitteita Keskolla/WWF:llä on K-kalapolut -projektiin liittyen?
  - Millaisia yhteisiä tavoitteita teillä on WWF:n/Keskon kanssa?
  - Millaisia erilaisia tavoitteita teillä osapuolilla on? / Risteävätkö tai törmäävätkö  
arvot keskenään? Jäikö joku tavoite kirjaamatta tai? Pelkäätkö että joku tavoite  
jää saavuttamatta?
  - Kuinka tavoitteita on sovittu yhteen? Kuinka tavoitteista on sovittu?
  - Liittyykö tavoitteista sopimiseen haasteita? Millaisia?
  - Kuinka arvioitte ja mittaatte tavoitteiden toteutumista?
- Millaisia haasteita/mahdollisuuksia K-kalapolut -projektiin liittyy?
  - Esimerkkejä?
- Kuinka K-kalapolut projekti liittyy Keskon arvoihin ja strategiaan? / Miten projekti liittyy  
WWF:n arvoihin ja strategiaan?
  - Onko muita vastaavia yhteistöitä? Mitä samaa tai eroa näissä on?
  - Mitä erityistä K-kalapolut -projektissa on?
  - Vastuullisuus/kestävä kehitys?

## Liite 2: Haastatteluaineiston teemoitteluprosessi

Aineistolähtöiset teemat	Lopulliset teemat	Yhteistyön ulottuvuus
Pitkäjänteinen yhteistyö kalaoppaan ja kestävien kalavalintojen parissa	Pitkäaikainen yhteistyö	Motiivit
Kansalaisjärjestön asiantuntemus ja osaaminen	Organisaatioiden resurssit	
Yrityksen rahoitus, viestinnällinen näkyvyys ja verkostot		
Asiakasuskollisuus, riskienhallinta, legitimitetin ja maineen vahvistaminen	Yrityksen liiketoiminnan edistäminen	
Virtavesien kunnostaminen, strateginen vaikuttaminen yrityksiin ja kuluttajiin	Kansalaisjärjestön mission edistäminen	
Elinympäristöjen kunnostaminen ja tietoisuuden lisääminen	Projektin yhteiset tavoitteet	Tavoitteet
Kotimaisen kalan myynti, vastuullisuusmielikuvan kasvattaminen, K-kauppiaiden ja asiakkaiden osallistaminen	Yrityksen liiketoimintaan liittyvät tavoitteet	
Projektin tavoitteiden edistäminen, luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen, vaikuttamistyö, kumppanuuden säilyttäminen ja osallistaminen	Kansalaisjärjestön toimintaan liittyvät tavoitteet	
Nopea aikataulu, erisuuriset resurssit, odotustenhallinta, tavoitteiden asetanta ja tietoisuuden ylläpitäminen	Organisaatioiden erilaiset toimintatavat	Haasteet
Liiketoimintaan sitouttaminen, hyötyjen mittaaminen ja sidosryhmien huomioiminen	Yrityksen liiketoiminnan ja sidosryhmien huomioiminen	
Yksityisten lahjoittajien kritiikki ja imago-riski	Kansalaisjärjestön sidosryhmien ja maineen huomioiminen	
Organisaatioiden toisiaan täydentävät resurssit	Toisiaan täydentävien resurssien jakaminen	Mahdollisuudet
Yrityksen ja kansalaisjärjestön sidosryhmien osallistaminen ja tietoisuuden levittäminen	Sidosryhmien osallistaminen ja tietoisuuden levittäminen	
Kalakantojen palauttaminen ja kestävämpien vaihtoehtojen tarjoaminen yrityksille	Luonnonsuojelun ja kestävä kehityksen edistämisen	
Kansalaisjärjestöyhteistyöstä saadaan uskottavuutta, läpinäkyvyyttä ja maine-hyötyä	Yrityksen maineen ja legitimitetin vahvistaminen	